

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR  
GABRIELLE THÉRIAULT

QUAND LE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE  
EST UNE AFFAIRE DE COMMUNAUTÉ :  
ÉTUDE DES FACTEURS CLÉS FAVORISANT LE SUCCÈS  
DES PROJETS DE TOURISME COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC

AVRIL 2019

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME (MA.)**

**Direction de recherche :**

---

Julie Fortier

directrice de recherche

---

Marie Lequin

codirectrice de recherche

**Jury d'évaluation**

---

Sylvie Miaux

évaluatrice interne

---

Pascale Marcotte

évaluatrice externe

## **Sommaire**

Le tourisme est reconnu comme l'une des industries qui connaît le plus fort taux de croissance ces dernières décennies et son importance en tant qu'outil de développement social, culturel et économique est désormais incontestable. L'expansion rapide d'une industrie aussi imposante amène tout de même son lot de conséquences négatives sur les communautés hôtes, particulièrement lorsqu'il est question de tourisme « de masse ». C'est donc dans une optique de contestation à ce développement massif qu'apparaissent, dans les années 1950 et 1960, les différentes formes alternatives de tourisme. Parmi celles-ci se retrouve le tourisme communautaire qui est identifié par plusieurs auteurs comme un outil important de développement des communautés locales et qui constitue l'objet principal de cette étude. De plus, les prédictions des professionnels quant aux tendances touristiques des prochaines années laissent croire qu'un virage local s'entreprendra et accordera une place importante aux résidents des communautés hôtes et à la rencontre humaine (Réseau de veille en tourisme, 2016). Ancré dans des valeurs sociales où l'implication de la communauté est au cœur de la démarche, le tourisme communautaire apparaît comme une proposition fort pertinente pour répondre à cette nouvelle tendance et aux besoins des touristes qui en découlent. Pour favoriser le déploiement davantage d'initiatives de cette nature, il importe de s'intéresser aux facteurs clés qui favorisent le succès de tels projets. La consultation des écrits scientifiques et professionnels sur le tourisme communautaire, le développement des communautés locales et les facteurs clés de succès a permis de proposer un modèle rassemblant cinq familles de facteurs

susceptibles de favoriser le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Ces éléments ont ensuite été validés, à l'aide d'une collecte de données par questionnaire, à partir de l'expérience concrètement vécue par les différents acteurs impliqués (membres de l'équipe de direction/gestion du projet, citoyens, représentant de l'ATR, etc.) dans les projets touristiques ciblés. Au total, 31 projets touristiques provenant de 13 régions différentes ont été sollicités. De ces projets, au moins seize sont représentés à travers les 41 répondants qui ont contribué à la collecte de données. Le modèle proposé à l'issue de cette validation peut servir de cadre de référence pour les professionnels, provenant de divers milieux, qui souhaitent accompagner, outiller ou encadrer des communautés dans la prise en main de leur développement à partir du tourisme communautaire.

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	ix
Introduction .....	1
<b>1. Problématique</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Contexte général de la recherche</b> .....	<b>6</b>
1.1.1. <i>Survol de l'importance de l'industrie touristique</i> .....	6
1.1.2. <i>Émergence de la notion de tourisme alternatif</i> .....	8
<b>1.2. Contexte spécifique de la recherche</b> .....	<b>13</b>
1.2.1. <i>Le tourisme communautaire comme outil de développement local</i> .....	14
1.2.2. <i>Une première piste de réflexion</i> .....	15
<b>1.3. Pertinence et objectifs de la recherche</b> .....	<b>19</b>
1.3.1. <i>Pertinence de la recherche</i> .....	19
1.3.2. <i>Objectifs général et spécifiques</i> .....	21
<b>2. Cadre conceptuel</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1. Tourisme communautaire</b> .....	<b>24</b>
2.1.1. <i>Comment définir le tourisme communautaire?</i> .....	24
2.1.2. <i>Sur quels principes s'appuie le tourisme communautaire?</i> .....	28
2.1.3. <i>Quelles retombées le tourisme communautaire vise-t-il?</i> .....	36
2.1.4. <i>Synthèse du concept de tourisme communautaire</i> .....	45
<b>2.2. Développement des communautés locales</b> .....	<b>46</b>
2.2.1. <i>De quel développement est-il question?</i> .....	46
2.2.2. <i>D'où vient le développement des communautés locales?</i> .....	48
2.2.3. <i>Développement des communautés locales : comment le décortiquer?</i> .....	50
2.2.4. <i>Sommaire du concept de développement des communautés locales</i> .....	57
<b>2.3. Points de convergence entre tourisme communautaire et développement des communautés locales</b> .....	<b>59</b>
<b>2.4. Les facteurs clés de succès</b> .....	<b>64</b>
2.4.1. <i>Les facteurs clés de succès : de quoi parle-t-on exactement?</i> .....	64

2.4.2.	<i>Des études inspirantes en tourisme</i> .....	67
<b>2.5.</b>	<b>Les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec</b> .....	78
2.5.1.	<i>Proposition d'un modèle</i> .....	78
2.5.2.	<i>Les facteurs liés au projet ou au produit</i> .....	82
2.5.3.	<i>Les facteurs liés à l'environnement</i> .....	88
2.5.4.	<i>Les facteurs liés aux acteurs et à leurs relations</i> .....	92
2.5.5.	<i>Les facteurs liés aux leaders</i> .....	97
<b>3.</b>	<b>Démarche méthodologique</b> .....	104
3.1.	<b>Nature, approche et stratégies de preuve</b> .....	106
3.2.	<b>Description des procédures de collecte de données</b> .....	108
3.2.1.	<i>Population</i> .....	108
3.2.2.	<i>Stratégies d'échantillonnage</i> .....	109
3.2.3.	<i>Opérationnalisation des variables</i> .....	118
3.2.4.	<i>Méthode et instrument de collecte des données</i> .....	121
3.3.	<b>Procédures d'analyse et de traitement des données</b> .....	123
3.3.1.	<i>Validité du devis</i> .....	123
3.3.2.	<i>Stratégie d'analyse des données</i> .....	125
3.3.3.	<i>Considérations éthiques</i> .....	126
<b>4.</b>	<b>Présentation des résultats</b> .....	129
4.1.	<b>Portrait des répondants</b> .....	131
4.2.	<b>Facteurs clés de succès</b> .....	139
4.2.1.	<i>Les facteurs liés au projet ou au produit</i> .....	139
4.2.2.	<i>Les facteurs liés à l'environnement</i> .....	141
4.2.3.	<i>Les facteurs liés aux acteurs et à leurs relations</i> .....	145
4.2.4.	<i>Les facteurs liés aux leaders</i> .....	147
4.2.5.	<i>Les facteurs liés à la communauté</i> .....	150
4.3.	<b>Retombées sur la communauté</b> .....	152
<b>5.</b>	<b>Interprétation des résultats</b> .....	156
5.1.	<b>Interprétation des résultats en fonction des composantes du modèle</b> .....	157
5.1.1.	<i>Facteurs liés au produit ou au projet</i> .....	158

5.1.2.	<i>Facteurs liés à l'environnement</i> .....	161
5.1.3.	<i>Facteurs liés aux acteurs et à leurs relations</i> .....	164
5.1.4.	<i>Facteurs liés aux leaders</i> .....	167
5.1.5.	<i>Facteurs liés à la communauté</i> .....	171
5.1.6.	<i>Retombées sur la communauté</i> .....	176
5.1.7.	<i>Liens entre les composantes du modèle</i> .....	179
<b>5.2.</b>	<b>Mise à jour du modèle</b> .....	182
<b>5.3.</b>	<b>Portées et limites de l'étude</b> .....	191
5.3.1.	<i>Portées de l'étude</i> .....	191
5.3.2.	<i>Limites de l'étude</i> .....	193
	Conclusion .....	200
	Références .....	205
	Appendice A.....	214
	Appendice B.....	219



## Liste des tableaux

Tableau 1 Évolution du nombre de visiteurs et de leurs dépenses entre 2000 et 2016 au Québec.....	7
Tableau 2 Valeurs, acteurs, logiques d'action et dérives possibles des diverses formes de tourisme.....	12
Tableau 3 Caractéristiques associées au développement des communautés locales .....	58
Tableau 4 Points de convergence entre tourisme communautaire et développement communautaire local .....	60
Tableau 5 Synthèse des résultats obtenus par Guedda (2009) .....	74
Tableau 6 Résumé des démarches effectuées et des résultats obtenus lors de l'échantillonnage.....	117
Tableau 7 Résumé des informations pertinentes au portrait des répondants .....	132
Tableau 8 Projets de tourisme communautaire ayant participé à l'étude.....	136
Tableau 9 Résultats des facteurs clés liés au projet ou au produit (N=41) .....	140
Tableau 10 Résultats des facteurs clés liés à l'environnement (N=38) .....	142
Tableau 11 Résultats des facteurs clés liés aux acteurs et à leurs relations (N=39) .....	145
Tableau 12 Résultats des facteurs clés liés aux leaders (N=40) .....	148
Tableau 13 Résultats des facteurs clés liés à la communauté (N=39) .....	150
Tableau 14 Résultats liés aux retombées sur la communauté (N=34) .....	153

## Liste des figures

Figure 1. Double continuum de conscientisation, de responsabilisation et de participation des visiteurs et des visités (Delisle et Jolin, 2007, p. 62).....	11
Figure 2. Modèle des facteurs de réussite de projets de tourisme communautaire selon les résultats de l'étude de cas sur La Vieille Usine de L'Anse-à-Beaufils et inspiré de Guedda 2009 (Thériault, 2013, p. 62).....	18
Figure 3. Principaux concepts à l'étude et leurs relations .....	63
Figure 4. Modèle touristique régional selon de Grandpré (2009).....	69
Figure 5. Modèle des facteurs clés de succès proposé par Guedda (2009, p. 31).....	72
Figure 6. Proposition d'un modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.....	80
Figure 7. Répartition des répondants selon la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent (N=31) .....	113
Figure 8. Opérationnalisation des variables.....	119
Figure 9. Répartition des répondants selon les régions touristiques (N=32) .....	133
Figure 10. Nombre d'années d'existence des projets de tourisme communautaire représentés dans l'échantillon (N=25) .....	135
Figure 11. Répartition des répondants selon la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent (N=32) .....	138
Figure 12. Mise à jour de la proposition d'un modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire en fonction des résultats obtenus dans le cadre de l'étude.....	184
Figure 13. Modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.....	190

## Remerciements

Je souhaite premièrement remercier ma directrice de recherche, Madame Julie Fortier, professeure au département d'études en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Son soutien, ses conseils et ses encouragements me permettent aujourd'hui de dire « mission accomplie ». Merci de m'avoir aidée à garder le cap et à ne pas abandonner. Je tiens également à remercier ma co-directrice, Madame Marie Lequin, professeure au même département dont les judicieux conseils m'ont poussée à réfléchir davantage, à apprendre et à m'améliorer.

Je remercie sincèrement ma famille, mes ami.e.s et mes collègues pour leur présence, leurs encouragements et leur compréhension. Ils sauront se reconnaître. J'ajoute un merci particulier à Amélie pour son amitié inconditionnelle.

Finalement, je ne peux passer sous silence la présence, la compréhension, l'écoute attentive et les intarissables encouragements de mon amoureux Martin. Il a cru en moi plus que n'importe qui et il m'a portée jusqu'au bout de cette aventure. De tout mon cœur, merci.

## **Introduction**

Dans les dernières décennies, le tourisme et ses tendances ont évolué à une vitesse impressionnante et les destinations doivent continuellement s'adapter pour répondre aux demandes changeantes des touristes. En janvier 2016, lors de l'événement intitulé *Dix tendances touristiques à l'aube de 2020*, les spécialistes de la Chaire de tourisme Transat ont indiqué que la prochaine décennie sera entre autres marquée par un tourisme qui « deviendra immersif et poussera encore plus loin la notion d'authenticité » (Réseau de veille en tourisme, 2016). Pour être considérée comme authentique, l'expérience doit être unique, réelle, humaine, non commerciale et sociale ou émotionnelle (Neault, 2013). Pour plusieurs spécialistes et professionnels de l'industrie, la solution est évidente; il faut emprunter le virage local, faire appel aux résidents et laisser place à la rencontre humaine (Lenoir, 2017). Prenant directement racine dans les communautés et leur désir de prendre en main leur propre développement et de mettre en valeur leurs richesses et leurs patrimoines, le tourisme communautaire fait certainement partie des solutions pertinentes pour répondre à cette tendance. Cependant, si l'on souhaite encourager son déploiement à plus grande échelle, il devient essentiel de s'intéresser d'abord à ce qui se fait déjà et d'apprendre des expériences vécues.

Selon Joyal (2012), la conjoncture économique des années 1980 a joué un rôle déterminant dans l'essor des initiatives de développement local au Québec. En effet, le

Gouvernement provincial a mis en place divers politiques et plans d'action « afin de montrer la nécessité d'une certaine décentralisation économique susceptible de favoriser une plus grande responsabilisation locale ou régionale » (Joyal, 2012, p. 674). De nombreux projets basés sur une démarche ascendante (*bottum up*) ont donc vu le jour et ont contribué à développer les régions, dans un premier temps, mais également à façonner le Québec d'aujourd'hui. Le milieu touristique n'a évidemment pas échappé à cette vague d'initiatives locales, ce qui laisse croire que plusieurs projets de tourisme communautaire se sont déployés sur le territoire.

Ainsi, forts de plusieurs décennies d'efforts et d'expériences en tourisme et en développement local, les différents acteurs locaux et régionaux (municipalités, OBNL, citoyens, municipalités régionales de comté, associations touristiques, etc.), en milieu rural autant qu'urbain, peuvent certainement contribuer aux connaissances sur le tourisme communautaire et les conditions favorables à son succès. Pourtant, tel qu'expliqué ultérieurement dans cette recherche, peu d'études se sont penchées sur le sujet, particulièrement lorsqu'il est question de la réalité québécoise.

À la lumière de cette réflexion, la présente étude a pour but de consolider les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Plus précisément, l'objectif est de modéliser ces facteurs afin de fournir aux professionnels de divers milieux un cadre de référence qui facilitera le déploiement et le succès d'initiatives en tourisme communautaire.

Ce mémoire se divise donc en cinq chapitres distincts. Dans un premier temps, la problématique vise à décrire plus en détail les contextes général et spécifique de la recherche ainsi qu'à présenter les objectifs visés par l'étude. Deuxièmement, le cadre conceptuel permettra de dresser le portrait des principaux concepts retenus, c'est-à-dire le tourisme communautaire, le développement des communautés locales et les facteurs clés de succès. Ce chapitre se terminera par la présentation du modèle qui, au terme de la recension des écrits, a été bâti et retenu pour l'étude. Le troisième chapitre s'attardera à la démarche méthodologique utilisée pour procéder à la collecte des données empiriques. Les résultats obtenus lors de cette collecte seront ensuite présentés au chapitre quatre. Finalement, le mémoire se conclura avec l'interprétation des résultats et la présentation d'une version améliorée du modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.

## **1. Problématique**



Ce premier chapitre vise à présenter la problématique qui a mené à la réalisation de la présente étude. Dans un premier temps, le contexte général de la recherche fera un survol de l'importance de l'industrie touristique et de l'émergence du tourisme alternatif. La section sur le contexte spécifique se concentrera quant à elle sur les premières notions entourant le tourisme communautaire telles que les valeurs, les acteurs et les liens avec le développement local. En conclusion du chapitre, les objectifs formulés pour la présente étude seront présentés.

## **1.1. Contexte général de la recherche**

Afin de bien camper la problématique qui a mené à l'élaboration de la présente recherche, il importe de bien comprendre le contexte général entourant le tourisme communautaire. Ainsi, la prochaine section fera un survol de l'importance de l'industrie touristique, au Québec principalement, et abordera la notion de tourisme alternatif.

### *1.1.1. Survol de l'importance de l'industrie touristique*

De nos jours, bon nombre d'études professionnelles et scientifiques ont permis de démontrer que le tourisme est un facteur de développement social, culturel et économique majeur pour les différentes communautés et son importance en tant qu'industrie est désormais incontestable. En effet, « le tourisme est l'industrie qui a connu la plus forte

croissance dans le monde au cours des dernières décennies » (Bradley & Little, 2016, p. 239).

À titre d'exemple, en 2016, le Québec a accueilli 93,3 millions de touristes et d'excursionnistes qui ont dépensé un total de 12,5 milliards de dollars, ce qui représente environ 2,5 % du PIB de la province (Ministère du Tourisme, 2018). Afin de bien comprendre la croissance importante du tourisme au Québec dans les dernières années, le tableau ci-dessous illustre l'évolution du nombre de visiteurs (touristes et excursionnistes) et de leurs dépenses entre 2000 et 2016 (voir Tableau 1). On constate facilement qu'en seulement 16 ans, le nombre de visiteurs a plus que doublé au Québec passant de 39,9 millions en 2000 à 93,3 millions en 2016. L'écart est moins important lorsqu'on compare les dépenses totales de ces visiteurs, mais on constate tout de même une évolution marquée. Les données compilées dans le Tableau 1 sont issues des rapports statistiques annuels du ministère du Tourisme du Québec intitulés *Le tourisme en bref*.

Tableau 1  
*Évolution du nombre de visiteurs et de leurs dépenses entre 2000 et 2016 au Québec*

<b>Année</b>	<b>Nombre de visiteurs au Québec (en millions)</b>	<b>Dépenses totales des visiteurs (en milliards)</b>
2000	39,9	7,1
2006	62,0	9,0
2010	64,3	9,8
2012	88,9	11,1
2016	93,3	12,5

De plus, il est essentiel de préciser que cette industrie s'étend sur l'ensemble du territoire québécois et laisse une très grande place aux petites et moyennes entreprises. En effet, 68 % des 32 103 entreprises liées au tourisme se trouvent à l'extérieur des grands pôles d'attraction que sont Québec et Montréal et plus de 82 % d'entre elles comptent moins de 20 employés (Ministère du Tourisme, 2016). C'est donc 9,2 % de tous les emplois au Québec, soit plus de 376 000, qui sont générés par l'industrie touristique et ses différents secteurs tels que la restauration, les loisirs, l'hébergement et le transport (Ministère du Tourisme, 2018).

### *1.1.2. Émergence de la notion de tourisme alternatif*

Bien entendu, malgré des bénéfices sociaux et économiques incontestables, une industrie aussi importante que le tourisme amène son lot de conséquences négatives pour les communautés hôtes, notamment dans le cas du tourisme que l'on qualifie de masse, que ce soit sur les plans social, environnemental, culturel, économique, etc. (Burgos & Mertens, 2017; Fiorello & Bo, 2012; Parent, Klein, & Jolin, 2009; Delisle & Jolin, 2007; Urbain, 2002; Lequin, 2001; Butler, 1992). Ces conséquences remettent en question la durabilité, à long terme, du tourisme comme outil de développement des communautés (Burgos & Mertens, 2017). C'est donc dans une optique de contestation face au tourisme de masse que l'on voit apparaître, entre les années 1950 et 1960, la notion de tourisme alternatif (Lapompe-Paironne, 2015; Delisle & Jolin, 2007; Pearce, 1992). Ce mouvement contestataire « pousse sur les chemins routards et hippies à la recherche d'expériences rares » (Lapompe-Paironne, 2015, p. 48). Il faudra cependant attendre jusqu'au début des

années 1980 pour voir apparaître le terme « alternatif » dans la littérature scientifique et jusqu'en 1989 pour que l'Organisation Mondiale du Tourisme adopte officiellement l'expression *alternative tourism* (Lapompe-Paironne, 2015).

Si, à la base, l'expression « tourisme alternatif » servait surtout à justifier les bonnes pratiques touristiques, son approbation par le milieu scientifique en a grandement fait évoluer le sens. En effet, au fil des années « les travaux universitaires vont faire basculer cette notion vers une définition alliant à la fois le rejet du tourisme de masse et la recherche d'une expérience considérée comme authentique » (Lapompe-Paironne, 2015, p. 53). L'intégration de la notion d'expérience à la définition du tourisme alternatif donne un poids important aux nouvelles pratiques et demandes des touristes (Lapompe-Paironne, 2015; Barthón & Lequin, 2011; Lequin, 2001). Cette compartimentation du tourisme alternatif mène à l'émergence d'une multitude d'expressions qui mettent l'accent sur les différentes valeurs qui y sont rattachées de manière plus ou moins explicite telles que l'écotourisme, le tourisme solidaire ou encore le tourisme équitable (Delisle & Jolin, 2007). Face à cette pluralité de typologies et de définitions, on assiste, au début des années 1990, à l'émergence de l'expression « *alternative forms of tourism* ». Selon Lapompe-Paironne (2015), celle-ci est entre autres mise de l'avant par les membres de l'*International Academy for the Study of Tourism* dans leur ouvrage intitulé *Tourism Alternatives*. Cette expression plus englobante illustre bien l'idée selon laquelle il n'existe pas seulement une, mais bien plusieurs formes de tourisme offrant une alternative au tourisme traditionnel dit de masse (Nash & Butler, 1990).

Selon Kottelat (2011), « force est de constater que le tourisme alternatif, quelle que soit sa forme, ne bénéficie pas d'une unicité de représentation » (p. 336). En d'autres termes, il ne semble pas y avoir de définition qui fasse l'unanimité. Tourisme durable, responsable, solidaire, social, communautaire ou équitable; les différences demeurent difficiles à cerner. Pour Delisle et Jolin (2007),

[...] les organismes qui font la promotion de cet "autre tourisme" s'affrontent sur le terrain de la sémantique. Les différentes expressions s'appuient cependant sur un socle de valeurs communes qui se déclinent différemment selon les continents et les pays, selon les cultures et les ressources. (p. 39)

À cet effet, leur ouvrage *Un autre tourisme est-il possible?*, consacre un chapitre entier (Des mots pour le dire) à l'explication générale des formes alternatives de tourisme les plus populaires ou du moins celles pour lesquelles les expressions utilisées peuvent parfois porter à confusion. Pour Delisle et Jolin (2007), les différentes formes de tourisme évoluent sur un double continuum (voir Figure 1) selon « des degrés divers de conscientisation, de responsabilisation et de participation permettant d'atteindre un véritable tourisme durable » (p. 61), c'est-à-dire un tourisme « qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs » (Organisation Mondiale du Tourisme, 2017). Sur ce double continuum, les auteurs proposent un point de vue fort intéressant qui facilite la compréhension des différentes formes de tourisme. En effet, ceux-ci les divisent en deux grandes catégories; celles qui dépendent des visiteurs et celles qui découlent des actions des visités.

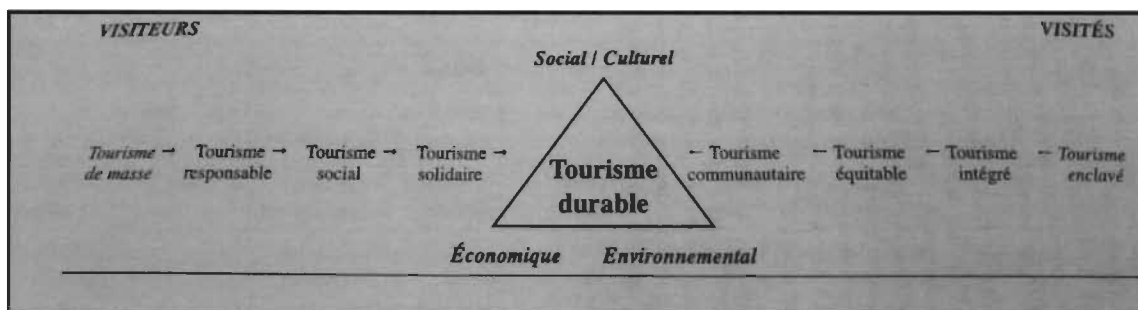


Figure 1. Double continuum de conscientisation, de responsabilisation et de participation des visiteurs et des visités (Delisle et Jolin, 2007, p. 62).

La présente recherche se concentrera, quant à elle, sur la forme alternative de tourisme qui, du point de vue des visités, se rapproche le plus de l'idéal durable, c'est-à-dire le tourisme communautaire.

Les auteurs rassemblent également dans un tableau les principales valeurs, les acteurs, les logiques d'action et les dérives possibles des formes alternatives de tourisme qui se trouvent sur le double continuum (voir Tableau 2). Ce tableau synthèse permet, en un coup d'œil, de comprendre, de manière générale, les formes alternatives de tourisme et leurs principales composantes.

Tableau 2

*Valeurs, acteurs, logiques d'action et dérives possibles des diverses formes de tourisme*

	<i>Tourisme responsable</i>	<i>Tourisme social</i>	<i>Tourisme solidaire</i>	<i>TOURISME DURABLE</i>	<i>Tourisme communautaire</i>	<i>Tourisme équitable</i>	<i>Tourisme intégré</i>
<i>Principales valeurs</i>	Bonne conduite Prévoyance Respect Discernement	Justice sociale Équité Égalité	Partage Coopération Empathie Altruisme	Pérennité Équité Conservation Croissance	Participation Engagement Conservation Appartenance Égalité des axes	Justice Honnêteté Transparence Intégrité	Tolérance Respect Interdépendance Accueil
<i>Principaux acteurs</i>	Le visiteur, le visité. L'industrie touristique, les médias. Les groupes sociaux, les ONG, les entreprises d'économie sociale. Les organismes gouvernementaux locaux. Les consultants et les universitaires (formation et recherche).						
	<i>Tourisme responsable</i>	<i>Tourisme social</i>	<i>Tourisme solidaire</i>	<i>TOURISME DURABLE</i>	<i>Tourisme communautaire</i>	<i>Tourisme équitable</i>	<i>Tourisme intégré</i>
<i>Logiques d'action</i>	<b>COMPORTEMENT</b> Développer une consommation et un comportement responsables de la part des touristes. Engager également tous les joueurs de l'activité touristique afin d'en minimiser les impacts négatifs. Inciter les réseaux de distribution et de promotion touristique à appliquer des pratiques commerciales qui tiennent compte du développement durable de la destination.	<b>ACCESSIBILITÉ</b> Promouvoir le droit aux vacances et l'accessibilité de tous au tourisme. Adapter l'objectif d'accessibilité de façon qu'il colle à la réalité des visités du Sud. Lutter pour que les communautés locales aient également accès à leur propre richesse touristique (culture, nature, archéologie, ...) et que l'ensemble d'une collectivité puisse bénéficier des retombées de l'activité touristique.	<b>COOPÉRATION</b> Engager les voyageurs à appuyer concrètement un projet de développement dans la communauté visitée. Encourager des choix de voyages faisant appel à la solidarité des visiteurs avec les visités en créant pour ces derniers des possibilités de retombées directes.	<b>PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT</b> Viser une planification, un développement et un financement à long terme. Inspirer les diverses formes de tourisme en mettant de l'avant la pérennité des actions et des résultats et en proposant une approche sociale, responsable et équitable de l'activité touristique. Intégrer des indicateurs de durabilité et des moyens de contrôle et de protection sur les plans culturel, social, environnemental et économique.	<b>GOVERNANCE PARTICIPATIVE</b> Engager les forces vives de la communauté à développer, en tant que partenaire prioritaire, une offre touristique qui contribue à accroître sa qualité de vie. Favoriser le développement des compétences et intégrer les femmes à l'activité touristique. Diversifier l'économie par la création d'emplois et de micro-entreprises.	<b>RÉTRIBUTION</b> Engager tous les acteurs de l'industrie touristique (agences de voyages, réceptifs, voyagistes, organismes de promotion locaux et nationaux) à soutenir et à promouvoir l'équité dans les transactions entre l'offre et la demande. Assurer un profit décent aux prestataires locaux en vue de permettre leur viabilité à long terme et la conservation de leurs ressources (humaines, naturelles, culturelles).	<b>COHABITATION</b> Favoriser l'intégration des prestations touristiques à la vie locale des communautés visitées. Encourager les retombées économiques directes dans les communautés
	<i>Tourisme responsable</i>	<i>Tourisme social</i>	<i>Tourisme solidaire</i>	<i>TOURISME DURABLE</i>	<i>Tourisme communautaire</i>	<i>Tourisme équitable</i>	<i>Tourisme intégré</i>
<i>Dérives possibles</i>	Les visiteurs peuvent se sentir responsables à outrance et éviter de consommer sans tenir compte des attentes et des habitudes locales de comportement.	Les individus peuvent vouloir avoir droit et accès aux vacances et au tourisme, sans nécessairement se préoccuper de leur comportement d'achat ni de leur conduite.	Les touristes peuvent être solidaires mentalement des populations visitées (du Sud, par exemple), mais ne pas agir en conséquence dans leur choix de voyage ou d'activités, à destination. Possibilité de dérive marketing. Rétribution inégale des bénéfices.	Terme pouvant être galvaudé et utilisé comme stratégie de marketing. Le coût des intrants peut être plus élevé que les profits (p. ex., l'importation de denrées ou d'équipements visant à rencontrer les exigences des touristes et les standards de l'industrie coûte plus cher que ce que le pays peut produire, ce qui représente une fuite de revenus pour l'économie locale).	Risque de confrontations culturelles, de visions opposées, d'écarts entre les exigences de l'industrie et les coutumes traditionnelles. Improvisation de la part de certains partenaires non qualifiés en matière de tourisme.	Croire que l'on peut se priver totalement d'intermédiaires pour assurer la commercialisation de l'offre touristique, dans un environnement fortement concurrentiel.	Souvent planifié et coordonné par des organismes extérieurs à la communauté sans que cette dernière l'ait réellement souhaité. Risque de créer une offre bon marché qui profite plus au visiteur qu'au visité ou vice-versa. Peut être sans lien direct avec une planification de développement durable.

Source : Delisle et Jolin (2007, p. 63)

Selon la synthèse proposée dans le Tableau 2, le tourisme communautaire s'appuie principalement sur des valeurs de participation, d'engagement, de conservation, d'appartenance et d'égalité des axes. Véritable outil de développement local, le tourisme communautaire utilise la gouvernance participative comme principale logique d'action, c'est-à-dire qu'il fait appel au désir d'engagement de la communauté qui devient alors partenaire prioritaire de son développement touristique. Les difficultés qui risquent d'être rencontrées dans la mise en place de ce type de développement concernent principalement les écarts possibles entre les exigences de l'industrie touristique et les coutumes traditionnelles des communautés d'accueil, les visions parfois opposées des acteurs du projet et le peu de qualification de certains partenaires en matière de tourisme. Ces propos sont appuyés par Tasci, Croes et Bartels Villanueva (2014) qui ajoutent que le manque d'information ou de connaissances, la perception d'iniquité, la jalousie et les jeux de pouvoir sont des difficultés qui risquent d'être rencontrées lors de la mise en place de projets de tourisme communautaire. À cela, certains auteurs ajoutent que la mobilisation et la participation citoyennes, qui sont essentielles au tourisme communautaire, ne sont pas toujours faciles à atteindre (Park, Phandanouvong, & Kim, 2017; Auger & Fortier, 2010).

## **1.2. Contexte spécifique de la recherche**

Le tourisme communautaire se retrouve parmi les nombreuses formes alternatives de tourisme qui sont mises de l'avant pour restreindre le développement touristique de masse et répondre aux nouvelles demandes des touristes.



### *1.2.1. Le tourisme communautaire comme outil de développement local*

Pour tirer leur épingle du jeu dans une industrie aussi importante que celle du tourisme et pour mettre en valeur leurs attraits tout en favorisant au maximum la participation citoyenne et les retombées locales, certaines communautés mettent sur pied et prennent en charge des projets de développement touristique. Ces initiatives, si elles respectent certains critères qui seront détaillés ultérieurement dans cette recherche, peuvent être qualifiées de tourisme communautaire. Cependant, la majorité des études sur le sujet consultées jusqu'à présent traitent de cas prenant place dans des pays en voie de développement ou encore dans des communautés autochtones (Tasci et al., 2014; Nair, Hussain, Ramachandran, Haniza Mohamad & Hamzah, 2013; Fiorello & Bo, 2012; Blangy, McGinley & Harvey Lemelin, 2010; Goodwin & Santilli, 2009; Lequin & Cloquet, 2006). Cette réalité s'explique aisément par le fait que la quête d'un meilleur rapport Nord-Sud et d'un rapprochement avec les populations locales et autochtones est au cœur même de l'ébauche théorique de la notion de tourisme alternatif (Lapompe-Paironne, 2015; Delisle & Jolin, 2007). Cependant, Lapompe-Paironne (2015) souligne que si autrefois la notion de tourisme alternatif était essentiellement utilisée dans une optique de rapport Nord-Sud, son évolution ainsi que l'émergence des différentes formes alternatives de tourisme justifient que les travaux de recherche « s'appliquent aujourd'hui à l'échelle internationale, nationale ou locale » (p. 55). Il est ainsi justifié de se questionner sur la réalité des projets de tourisme communautaire à l'échelle du Québec, autre que dans les communautés autochtones.

La recherche documentaire réalisée jusqu'à présent soulève également un autre questionnement. En effet, les cas étudiés ne visaient que très rarement à identifier ou à comprendre les facteurs clés de succès des projets de tourisme communautaire, particulièrement dans le contexte québécois. Le tableau de Delisle et Jolin (2007) présenté précédemment (voir Tableau 2) en est un bon exemple. En effet, les auteurs consacrent un chapitre entier de leur livre à la définition et à l'explication des principales formes alternatives de tourisme, mais n'abordent en aucun temps les facteurs ou les actions qui pourraient en favoriser la réussite. Il est ainsi difficile pour les communautés qui désirent prendre en charge leur développement par le biais du tourisme communautaire de s'outiller et de repérer les bonnes pratiques à adopter pour faciliter le succès de leur projet.

### *1.2.2. Une première piste de réflexion*

C'est en suivant cette logique qu'en 2013, dans le cadre d'un projet de fin d'études au baccalauréat en loisir, culture et tourisme, une étude sur les facteurs de réussite du tourisme communautaire a été réalisée à travers le cas précis de La Vieille Usine de L'Anse-à-Beaufils en Gaspésie. Ce projet touristique avait été sélectionné pour deux principales raisons. Premièrement parce qu'il s'appuyait sur les principes de base du tourisme communautaire et deuxièmement parce qu'il était (et est encore aujourd'hui) un exemple de réussite reconnu dans plusieurs domaines dont le tourisme, le développement communautaire, la diffusion en arts de la scène et l'entrepreneuriat collectif.

L'Anse-à-Beaufils était, en 1997, un petit village gaspésien, près de Percé, d'à peine 3 000 habitants qui subissait une dévitalisation en raison, entre autres, de l'exode de la

population, d'un taux de chômage élevé et d'une économie fragile et peu diversifiée (pêche et tourisme). Au cœur du village, une ancienne usine de transformation de poissons laissée à l'abandon assombrissait le paysage et ne faisait que témoigner aux habitants du déclin de leur milieu de vie. Suite à ce constat, un couple de Beaufileois décide d'élaborer un plan de revitalisation pour ce bâtiment et, de porte en porte, convainc d'autres citoyens d'investir dans le projet. Un an plus tard, 49 personnes de L'Anse-à-Beaufils, s'unissent à travers la création d'un OBNL et investissent, de leurs poches, pour racheter l'ancienne usine, la rénover et en faire un havre culturel touristique qui ouvrira officiellement ses portes en juin 2000. Le lieu contient aujourd'hui une salle de spectacle professionnelle de 130 places, une galerie d'art, un studio d'enregistrement et un café-bistro qui met en valeur les produits locaux et régionaux. Depuis sa création, le projet de La Vieille Usine a reçu de nombreux prix et distinctions qui témoignent de sa grande réussite (Grands prix du tourisme québécois, ROSEQ, les Arts et la Ville, etc.). Actuellement, avec environ 100 jours d'exploitation par année, ce lieu touristique présente 80 spectacles, accueille 20 000 visiteurs et emploie une trentaine de personnes dont 95 % sont des locaux. Selon les témoignages recueillis, le projet a permis une augmentation des sentiments de fierté et d'appartenance des résidents, ainsi qu'un certain *empowerment*. En effet, plusieurs autres petits commerces ont vu le jour dans le village dont la microbrasserie Pit Caribou, le Magasin général historique et le bar laitier Aux Glaces de l'Anse. Des sentiers de randonnée pédestre ont été développés à proximité, un pont piéton permet de se déplacer d'un côté à l'autre du havre de pêche, des aménagements ont été faits pour faciliter l'accès à la plage, etc. En somme, cette démarche témoigne de plusieurs principes de base et

retombées ciblées par le tourisme communautaire dont la prise en charge par la communauté, la protection et la mise en valeur des patrimoines, la gouvernance participative, l'augmentation des sentiments de fierté et d'appartenance, la diversification économique et l'amélioration des conditions générales de vie.

À l'époque, un premier cadre de référence inspiré des propos de plusieurs auteurs, dont Guedda (2009), Parent et al. (2009) et Scheyvens (1999) avait été élaboré. Des entretiens réalisés auprès de quatre acteurs impliqués dans le projet (un représentant du CLD et de l'ATR, un membre de l'équipe de gestion et deux citoyens leaders du projet) avaient par la suite permis de confirmer ou d'infirmer les diverses dimensions contenues dans la proposition d'un modèle (voir Figure 2). Les éléments en noir qui se retrouvent dans la figure sont ceux qui, selon les résultats obtenus lors de cette étude, ont été confirmés comme étant des facteurs de réussite du projet. Les éléments en mauve accompagnés d'un astérisque (\*) sont ceux qui, suite à la collecte de données, semblent avoir joué un rôle dans la réussite du projet sans toutefois avoir été concrètement évoqués ou approuvés par les propos des répondants. L'élément en rouge surligné d'un trait pourrait, selon cette étude, être supprimé du modèle. Finalement, les éléments bleus et soulignés sont ceux qui, à la lumière des propos des répondants, devraient être ajoutés au modèle (Thériault, 2013).

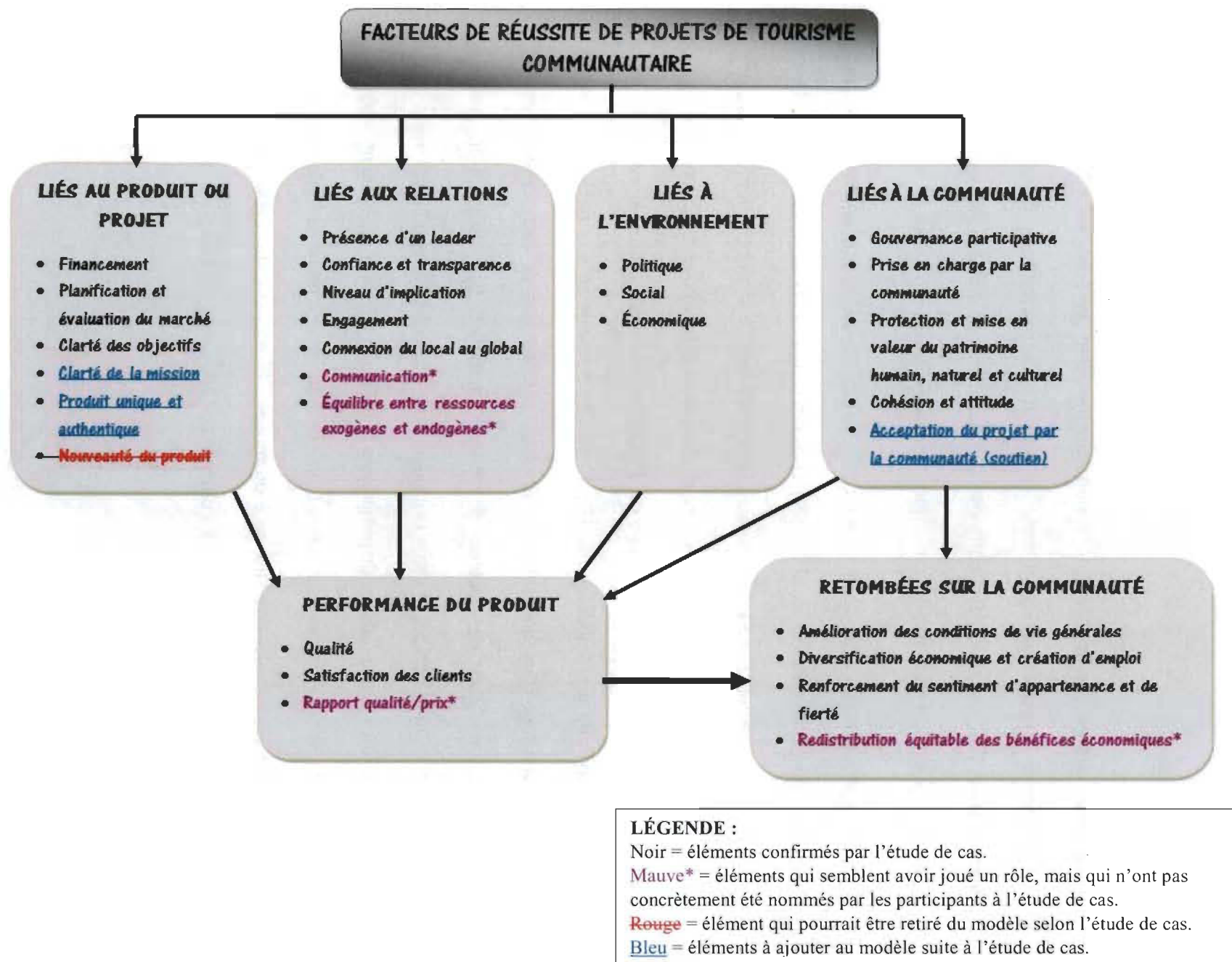


Figure 2. Modèle des facteurs de réussite de projets de tourisme communautaire selon les résultats de l'étude de cas sur La Vieille Usine de L'Anse-à-Beaufils et inspiré de Guedda 2009 (Thériault, 2013, p. 62).

Tel que mentionné précédemment, ce cadre de référence est issu d'une seule étude de cas menée dans le cadre d'un travail de fin d'études au baccalauréat et que, par conséquent, son niveau scientifique demeure basique. Il est ainsi possible d'en faire une certaine critique. À cet effet, le concept de développement local à travers le tourisme communautaire n'a été qu'effleuré alors que certains auteurs comme Parent et al. (2009) y voient un lien privilégié. Il sera ainsi nécessaire de s'y attarder davantage.

De plus, l'expression « facteurs de réussite » avait alors été employée sans pour autant être documentée. Étant donné que la réussite et le succès sont des notions subjectives qui peuvent souvent être questionnées, il devient essentiel de documenter cette expression afin de justifier son utilisation pour la présente recherche. Il en sera plus explicitement question dans la section 2.4 de ce mémoire.

### **1.3. Pertinence et objectifs de la recherche**

À l'issue de la problématique présentée ci-haut, la prochaine section exposera brièvement la pertinence de la présente recherche ainsi que les objectifs général et spécifiques visés par celle-ci.

#### *1.3.1. Pertinence de la recherche*

Tel que mentionné en introduction, l'industrie touristique évolue à une vitesse impressionnante et les destinations doivent constamment s'adapter aux nouvelles tendances et aux besoins des visiteurs. Selon certains experts, la prochaine décennie sera entre autres marquée par une approche touristique où l'authenticité et l'immersion joueront un rôle déterminant (Réseau de veille en tourisme, 2016). Il faudra alors

emprunter un virage local qui laissera une place importante aux résidents des communautés hôtes et à la rencontre humaine (Lenoir, 2007). Le tourisme communautaire apparaît donc comme une avenue fort intéressante pour répondre à cette nouvelle tendance.

De plus, aussi surprenant que cela puisse paraître, il a été démontré que l'ère de la mondialisation dans laquelle nous nous trouvons actuellement incite les gens à se tourner davantage vers leur communauté pour, entre autres, protéger leur identité (Klein, 2000 cité dans Gravelle et al., 2015). Ce besoin contribue à l'émergence d'initiatives en développement local.

Les liens entre les notions de tourisme communautaire et de développement local sont mis en lumière par de nombreux auteurs et il en sera d'ailleurs question dans le chapitre réservé au cadre conceptuel de cette recherche. À cet effet, Parent et al. (2009) mentionnent que l'analyse du tourisme communautaire et du développement local « doit se poursuivre et ouvre des perspectives de recherche intéressantes sur le plan conceptuel comme sur le terrain par l'analyse de cas dans des contextes sociopolitiques différents » (p. 86).

Ainsi, à la lumière de cette suggestion et des différentes informations présentées sur les tendances touristiques des prochaines années et le besoin collectif de se tourner vers un développement plus local, il apparaît tout à fait justifié et pertinent de contribuer, par la recherche, au développement des connaissances sur le tourisme communautaire. En effet, tel que mentionné précédemment, si l'on souhaite déployer davantage d'initiatives

de cette nature, il importe de se pencher plus concrètement sur le phénomène. Il devient particulièrement pertinent de s'intéresser aux facteurs clés qui permettront aux projets de bien se développer et de connaître du succès. Pour ce faire, il faut savoir mettre à profit les connaissances et l'expérience de ceux et celles qui gravitent autour de projets touristiques de cette nature afin de consolider les connaissances dans ce domaine.

### *1.3.2. Objectifs général et spécifiques*

L'objectif général de cette recherche est d'approfondir les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Les objectifs spécifiques se divisent, quant à eux, en deux catégories; théorique et pratique. D'un point de vue théorique, l'objectif est de vérifier si les facteurs clés de succès, issus de la littérature et colligés dans le cadre de référence retenu pour l'étude (voir Figure 5), correspondent à la réalité vécue par les acteurs œuvrant dans des projets québécois de cette nature. D'un point de vue pratique, l'objectif spécifique est de faciliter la planification et la mise en œuvre de projets de tourisme communautaire au Québec par la création d'un modèle sur les facteurs clés de succès en tourisme communautaire qui servira de cadre de référence aux professionnels œuvrant dans le tourisme, le développement local ou tout autre domaine pertinent. Il importe de préciser que, dans le cadre de cette recherche, le terme « modèle » est utilisé pour désigner un « instrument de production et d'exposition des connaissances » (Le Moigne, 1987, p. 1).



## **2. Cadre conceptuel**

Ce second chapitre présente le cadre conceptuel, issu des écrits scientifiques et professionnels, qui guidera cette étude. En effet, trois concepts centraux ressortent de la problématique; soit le tourisme communautaire, le développement local et les facteurs clés de succès. Premièrement, le concept de tourisme communautaire sera défini en élaborant sur les différentes définitions proposées dans la littérature, les éléments sur lesquels il s'appuie et les objectifs qu'il vise. Deuxièmement, le concept de développement local sera discuté. Il importe de mentionner que la revue de littérature effectuée sur ce sujet a permis d'apporter une précision importante puisque le développement local fait place au développement des communautés locales; un concept plus distinctif qui correspond davantage aux objectifs de cette recherche. La section y étant consacrée permet d'ailleurs d'en comprendre davantage les subtilités et la pertinence. Une partie de ce chapitre sera également consacrée à faire état des principaux points de convergence entre le développement des communautés locales et le tourisme communautaire. Troisièmement, le concept des facteurs clés de succès sera présenté et inclura des notions liées à différentes disciplines comme la gestion, le tourisme et le développement local. Finalement, à la lumière de cette revue de littérature, le modèle proposé pour la présente étude sera présenté et décrit.

## 2.1. Tourisme communautaire

À l'instar de plusieurs formes alternatives de tourisme, encore jeunes et peu documentées, le tourisme communautaire ne possède pas de définition qui fasse l'unanimité (Burgos & Mertens, 2017; Kottelat, 2011; Goodwin & Santilli, 2009; Trejos & Chiang, 2009; Delisle & Jolin, 2007). Cependant, plusieurs concepts comme la gouvernance participative, la prise en charge par la communauté, la protection des ressources, la mise en valeur du patrimoine et l'amélioration des conditions générales de vie sont évoqués par une majorité des auteurs consultés, dont Carpentier (2015), Boonratana (2010), Goodwin et Santilli (2009), Parent et al. (2009), Trejos et Chiang (2009), Delisle et Jolin (2007) et Scheyvens (1999). Ainsi, la prochaine section se consacre à la présentation des différentes définitions proposées, à l'explication des principes sur lesquels se base le tourisme communautaire, ainsi qu'aux retombées visées par des projets de cette nature.

### 2.1.1. *Comment définir le tourisme communautaire?*

Cette section dévoile quelques-unes des définitions du tourisme communautaire repérées au fil de la revue de littérature effectuée. À la lumière de toutes ces propositions, la définition retenue pour cette recherche sera également présentée.

Delisle et Jolin (2007) indiquent que le tourisme communautaire se caractérise par la prise en charge d'un projet touristique par la communauté qui a un grand pouvoir décisionnel grâce à la gouvernance participative. Les auteurs précisent cependant que le

tourisme communautaire devrait être utilisé pour qualifier les initiatives de ce genre qui prennent place dans des pays en développement. Pour eux, une distinction gagnerait à se faire entre « ce que l'on appelle le *community-based tourism* et le tourisme intégré à caractère communautaire qui pourrait recevoir une acceptation plus large, dans les pays du Nord et dans certains pays du Sud » (p. 52). De plus, ils accordent une importance particulière à la participation active des femmes dans les projets de tourisme communautaire; des spécificités qui ne semblent pas mises de l'avant par d'autres auteurs.

Dans un article consacré plus spécifiquement à l'écotourisme communautaire, Scheyvens (1999) parle d'une forme de tourisme qui, outre sa sensibilité environnementale, vise l'amélioration des conditions de vie générales, la création d'emplois et la mise en valeur des traditions de la communauté d'accueil. Cette dernière occupe une grande place dans le processus décisionnel et reçoit une portion significative des retombées du projet, qui doit d'ailleurs avoir un souci des impacts environnementaux.

Entre autres inspirée par les propos de Scheyvens (1999), la définition proposée par Trejos et Chiang (2009), et reprise par Dodds (2012), est plus simple et succincte. Elle indique que le tourisme communautaire « est local et géré par la communauté qui, par conséquent, reçoit une bonne partie des bénéfices » [traduction libre] (p. 374).

Pour sa part, Fernandes (2012) amène une nuance intéressante en décrivant le tourisme communautaire comme étant initié et opéré par la communauté locale, en harmonie avec sa culture traditionnelle. À travers les écrits consultés, la dernière portion

de cette définition semble être unique à cet auteur. Toutefois, elle permet de faire des liens assez directs avec les notions de patrimoine et de respect des besoins et des désirs de la communauté hôte évoquées par plusieurs autres auteurs dont Bourque et Mercier (2013), Boonratana (2010), Parent et al. (2009), Delisle et Jolin (2007), le Conseil de la santé et du bien-être (2001), Scheyvens (1999) et Tremblay (1999) dans leurs écrits au sujet du tourisme communautaire et du développement des communautés locales.

Une définition fort pertinente est également proposée par Boonratana (2010) qui décrit le tourisme communautaire comme

[...] economically, environmentally, socially, and culturally responsible visitation to local/indigenous communities to enjoy and appreciate their cultural and natural heritage, whose tourism resources, products, and services are developed and managed with their active participation, and whose benefits from tourism, tangible or otherwise, are collectively enjoyed by the communities. (p. 286)

Cette proposition particulièrement complète et claire rassemble la majorité des caractéristiques évoquées par les auteurs consultés. On y retrouve les trois axes de la durabilité, la notion de patrimoine (culturel ou naturel), l'importance de la participation citoyenne et la redistribution des bénéfices, tangibles ou non, à travers l'ensemble de la communauté.

Pour sa part, la proposition de Parent et al. (2009) s'inspire des propos de Delisle et Jolin (2007) et de Scheyvens (1999). Jugée inclusive face au tourisme rural et à l'agrotourisme, elle figure parmi les définitions les plus complètes et pertinentes. Parent et al. (2009) intègrent, eux aussi, les trois axes du développement durable, ils définissent

le tourisme communautaire comme un développement qui « prône l'équilibre entre la protection de l'environnement, la conservation de l'héritage culturel et la redistribution équitable des bénéfices économiques dans la communauté tout en privilégiant la gouvernance participative » (p. 79). Bien qu'elle soit complète et explicite, il faut toutefois préciser que certains éléments mis en lumière par d'autres auteurs manquent à cette définition. Premièrement, l'importance de la prise en charge du projet qui va au-delà de la participation de la communauté, ne transparaît pas concrètement dans cette définition. Il s'agit pourtant d'une notion à laquelle plusieurs auteurs accordent une importance majeure (Novelli, Klatte & Dolezal, 2017; Burgos & Mertens, 2017; Lapeyre, 2010; Goodwin & Santilli, 2009; Delisle, 2007; Delisle & Jolin, 2007). Deuxièmement, dans leur définition, Parent et al. (2009) ciblent uniquement la redistribution des bénéfices économiques. Toutefois, ailleurs dans leur texte ils ont eux-mêmes, rejoints par de nombreux auteurs, appuyé l'idée selon laquelle les projets de tourisme communautaire devraient accorder une importance prépondérante aux retombées sociales qui doivent profiter à l'ensemble de la population (Dodds, 2012; Goodwin & Santilli, 2009; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007; Hiwasaki, 2006).

S'appuyant principalement sur les définitions de Boonratana (2010) ainsi que de Parent et al. (2009), la présente étude désignera le tourisme communautaire comme une forme de développement touristique qui est mise en place par la communauté, qui assure un équilibre entre la protection de l'environnement ainsi que la conservation et la mise en

valeur des patrimoines, qui fait appel à une certaine forme de gouvernance participative et dont les principaux bénéfices reviennent à la communauté.

### *2.1.2. Sur quels principes s'appuie le tourisme communautaire?*

Pour débiter, il importe de souligner que le tourisme communautaire utilise le terme « communautaire » dans son sens premier, c'est-à-dire en tant que lien avec la communauté et non pas comme étant encadré par des organismes communautaires. Trejos et Chiang (2009) précisent que l'expression réfère à l'implication de la communauté dans le développement touristique sans pour autant exiger la participation de tous les individus.

Tel que mentionné précédemment, malgré l'absence de consensus et la pluralité de définitions utilisées pour décrire le tourisme communautaire, plusieurs grands thèmes reviennent régulièrement dans les propos des auteurs. Parmi ceux-ci, quatre principes ont été retenus pour expliquer les bases sur lesquelles s'appuie le tourisme communautaire. Il s'agit de la participation et la prise en charge par la communauté, de la gouvernance participative, de la protection des ressources et de la redistribution équitable des bénéfices. Les prochaines pages se consacrent à décrire chacun de ces principes.

#### ***Participation et prise en charge par la communauté***

Les notions de participation et de prise en charge par la communauté sont jugées incontournables par de nombreux auteurs lorsqu'il est question de tourisme communautaire (Burgos & Mertens, 2017; Novelli et al., 2017; Lapeyre, 2010; Goodwin & Santilli, 2009; Delisle, 2007; Delisle & Jolin, 2007). Une étude réalisée par Goodwin

et Santilli (2009) concernant les perceptions d'experts et de gestionnaires sur les facteurs de succès du tourisme communautaire a démontré des disparités évidentes, mais a également permis de mettre en lumière certaines similitudes entre les définitions des participants interrogés. Parmi celles-ci, la notion de participation a été jugée cruciale par la majorité des répondants. En effet, le tourisme communautaire doit laisser une place considérable à la participation active de la communauté locale, et ce, tout au long du processus entourant le projet (Goodwin & Santilli, 2009). Selon Novelli et al. (2017), les communautés doivent être intégrées dès le processus de planification afin de leur permettre d'acquérir le pouvoir et les responsabilités nécessaires pour décider elles-mêmes de l'orientation qu'elles souhaitent donner à leur développement touristique. Ces auteurs ajoutent également que c'est en intégrant la communauté dès le début du processus que la mise en œuvre et la gestion des projets seront les mieux réussies. Il est ainsi possible de déduire que la participation de la communauté est non seulement un principe de base sur lequel s'appuie le tourisme communautaire, mais également un de ses facteurs clés de succès.

En réalité, le tourisme communautaire se base sur un engagement de la communauté qui va au-delà de la « simple » participation. En effet, cette forme de tourisme se distingue plus particulièrement par la prise en charge du projet par la communauté locale (Novelli et al., 2017; Giampiccoli & Mtapuri, 2012; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007). Pour Parent et al. (2009), il s'agit d'ailleurs de la principale caractéristique qui différencie ce type d'initiatives des autres formes alternatives de tourisme. Le principe est ainsi de



rassembler les membres de la communauté pour qu'ils identifient eux-mêmes les problématiques et les besoins auxquels ils font face et qu'ils travaillent ensemble pour établir des solutions qui leur conviennent (Fernandes, 2012). Ainsi, le tourisme communautaire doit offrir des procédures et des processus soutenus qui permettent aux communautés de poursuivre et de satisfaire leurs propres besoins et envies à travers le développement touristique (Giampiccoli & Mtapuri, 2012). Suivant cette logique, il devient évident que le tourisme communautaire s'appuie sur une démarche ascendante (*bottum up*) que l'on retrouve aussi régulièrement dans le développement des communautés locales. Les liens entre ces deux notions seront d'ailleurs présentés ultérieurement dans ce chapitre.

Bien qu'ils appuient les notions de participation et de prise en charge par la communauté, Delisle et Jolin (2007) amènent une nuance lorsqu'ils abordent le tourisme communautaire. En effet, tel que discuté précédemment, ces auteurs insistent sur le fait que, pour être qualifiées de tourisme communautaire, les initiatives doivent prendre place dans des pays en voie de développement. Toutefois, Delisle (2007) amène elle-même une nuance sur ces propos à travers un article faisant état d'une étude de cas menée au Québec sur un projet de tourisme communautaire et dans lequel elle mentionne :

Souvent associé à un tourisme vécu dans l'axe Nord-Sud, comme en Afrique ou en Amérique centrale, nous ne pensons pas qu'il [le tourisme communautaire] puisse s'articuler au Nord. Dans les faits, le cas que nous illustrons ici démontre, à partir d'une formule d'hébergement particulière, que les applications se ressemblent puisqu'elles nécessitent la collaboration et la participation de la communauté qui s'y engage. (p. 46)

L’auteure précise malgré tout que cette forme alternative de tourisme s’applique principalement aux régions rurales. Les précisions de Delisle viennent rejoindre les propos de Lapompe-Paironne (2015) qui souligne que la notion de tourisme alternatif était autrefois utilisée dans une optique de rapport Nord-Sud, mais que son évolution ainsi que l’émergence des différentes formes alternatives de tourisme justifient que les travaux de recherche « s’appliquent aujourd’hui à l’échelle internationale, nationale ou locale » (p. 55). Considérant les propos de ces deux auteurs, il est permis d’affirmer que des projets touristiques québécois peuvent être considérés comme du tourisme communautaire à condition, bien entendu, qu’ils en respectent les principaux critères.

### ***Gouvernance participative***

La principale caractéristique qui distingue la gouvernance participative de la participation décrite précédemment est le pouvoir décisionnel que possèdent les citoyens. En effet, au-delà de la participation, l’une des meilleures manières de renforcer une communauté est de s’assurer que ses membres aient un grand pouvoir et une responsabilité pour les décisions qui forment leur propre communauté (Fernandes, 2012). En ce sens, le tourisme communautaire s’appuie sur le principe de gouvernance participative qui permet et encourage une participation active et soutenue de la communauté. De manière générale, « la gouvernance participative sous-entend la concertation d’un système d’acteurs dont la logique d’action prend appui sur la négociation qui est orientée sur la réalisation d’un objectif ou projet commun » (Lequin & Cloquet, 2006, p. 7). En tourisme communautaire,

les membres de la communauté hôte doivent être placés au centre de ce système d'acteurs. Ce faisant, ils s'assurent de posséder un pouvoir décisionnel qui leur permettra de conserver et de respecter la vision, les besoins et les désirs de leur communauté en matière de développement touristique. Selon Scheyvens (1999), la voix de la communauté devrait toujours être considérée par le politique comme un guide dans le cadre de projets touristiques et la gouvernance participative apparaît comme un outil idéal pour combler cette exigence.

Ancrée dans des valeurs sociales, la gouvernance participative est influencée par les contextes sociaux, politiques, économiques et culturels en place dans la communauté. Au-delà des contextes d'influence et de l'historique, « le potentiel de gouvernance locale réside dans la capacité du système territorial à générer une dynamique collective qui mobilisera tant les forces endogènes qu'exogènes de manière à susciter une synergie » (Lequin & Cloquet, 2006, p.5). Ces propos permettent de comprendre que le succès d'une telle forme de gouvernance réside dans la volonté de la communauté à se mobiliser, à s'engager et à agir pour l'amélioration de ses conditions de vie, mais également dans sa capacité à faire appel à des forces et des ressources exogènes.

Ces principes ne sont pas sans rappeler certaines valeurs du tourisme communautaire évoquées par Delisle et Jolin (2007) et présentées dans le Tableau 2. Ces auteurs présentent d'ailleurs la gouvernance participative comme l'une des trois logiques d'action qui caractérisent le tourisme communautaire en précisant que celui-ci devrait « engager

les forces vives de la communauté à développer, en tant que partenaire prioritaire, une offre touristique qui contribue à accroître sa qualité de vie » (p. 64)

### ***Protection des ressources***

Parmi les éléments communs aux différentes définitions et interprétations de ce qu'est le tourisme communautaire se retrouvent régulièrement la conservation de l'environnement et le développement socio-économique (Goodwin & Santilli, 2009). En effet, le tourisme communautaire se rapproche largement du tourisme durable (Burgos & Mertens, 2017; Delisle & Jolin, 2007). À cet effet, Parent et al. (2009) ont remarqué, à travers leur revue de littérature, que les auteurs avaient comme réflexe de diviser le tourisme communautaire selon trois grandes tendances correspondant aux axes du développement durable. Ainsi, les écrits divisent le tourisme communautaire selon une prédominance économique (création d'emplois et entrepreneuriat local), sociale et culturelle (participation citoyenne et gouvernance participative) ou environnementale (écotourisme et tourisme rural). De leur côté, Delisle et Jolin (2007), ainsi que Scheyvens (1999) proposent une démarche plus englobante qui intègre les trois axes du développement durable. D'ailleurs, tel que mentionné précédemment dans ce chapitre, Parent et al. (2009) s'inspirent des propos de Delisle et Jolin (2007) et de Scheyvens (1999) et ils décrivent le tourisme communautaire comme une approche qui « prône l'équilibre entre la protection de l'environnement, la conservation de l'héritage culturel et la redistribution équitable des bénéfices économiques dans la communauté tout en privilégiant la gouvernance participative » (Parent et al., 2009, p. 79).

Cette définition englobante met en lumière un détail important lorsqu'il est question de protection des ressources. En effet, bien que cette notion fasse souvent référence à une approche plus environnementale, la protection des ressources englobe également un volet culturel et patrimonial qui est fondamental. Ainsi, lorsqu'il est question de tourisme communautaire, plusieurs auteurs précisent qu'il faut tenir compte de la protection des ressources à la fois naturelles, culturelles et sociales en créant un minimum d'impacts sur la culture et l'environnement local (Carpentier, 2015; Boonratana, 2010; Delisle & Jolin, 2007; Hiwasaki, 2006).

À l'instar du développement durable, le tourisme communautaire doit également être pensé selon un mode de « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987, p. 40).

### ***Redistribution équitable des bénéfices***

Bien que personne ne mette en doute le fait que le tourisme crée de la richesse, il en est autrement lorsqu'il est question de la manière dont celle-ci est redistribuée. En effet, « en se développant, le tourisme s'est industrialisé et internationalisé » si bien que la majorité des opérateurs associés à cette industrie de masse sont des groupes européens ou américains (Condès, 2004, p. 270). Il est ainsi permis de croire qu'une très faible part des richesses créées par l'exploitation touristique demeure dans les communautés hôtes. Toutefois, Condès (2004) souligne qu'en raison des nombreuses formes alternatives de tourisme et des modèles d'exploitation que l'on retrouve aujourd'hui, il est fort possible

que des communautés hôtes puissent profiter, elles aussi, du développement touristique ayant lieu sur leur territoire. L'auteur précise que cela est encore plus probable dans des pays où le cycle du développement touristique est plus avancé comme c'est le cas au Québec.

Les principes de base du tourisme communautaire décrits précédemment démontrent explicitement l'importance accordée à la communauté locale et il en est de même lorsqu'il est question de la redistribution des bénéfices. En effet, le tourisme communautaire implique une notion de développement qui se démarque certainement par la priorisation de l'implication et de la participation citoyenne, mais également par le fait que les bénéfices doivent profiter, en premier lieu, et par-dessus tout, à la communauté hôte (DA Tasci, Croes & Bartels Villanueva, 2014; Fernandes, 2012; Goodwin & Santilli, 2009). En d'autres mots, plusieurs auteurs considèrent que la communauté doit être la principale bénéficiaire des retombées engendrées par le développement touristique opérant sur son territoire. C'est seulement de cette manière que l'on peut qualifier d'« équitable » la redistribution des bénéfices puisque ceux-ci profitent à l'ensemble de la population.

Parmi les écrits consultés, plusieurs auteurs précisent qu'au-delà des bénéfices économiques, les retombées engendrées par le tourisme communautaire sont encore plus souvent sociales. Cela inclut le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance, la formation des résidents, la construction d'infrastructures qui seront utiles à l'ensemble de la population, la réappropriation des racines culturelles, l'*empowerment*, la protection du patrimoine, etc. (Dodds, 2012; Goodwin & Santilli, 2009; Parent et al., 2009; Delisle &

Jolin, 2007; Hiwasaki, 2006). Ces bénéfices devraient d'ailleurs primer sur la performance économique du projet (Dodds, 2012; Parents et al., 2009; Scheyvens, 1999).

Pour conclure, le tourisme communautaire se base sur quatre grands principes : la prise en charge et la participation de la communauté, la gouvernance participative, la protection des ressources et la redistribution équitable des bénéfices, que ceux-ci soient tangibles ou non. Ces principes donnent lieu à une forme de développement touristique qui vise des retombées précises qui seront décrites dans la prochaine section.

### *2.1.3. Quelles retombées le tourisme communautaire vise-t-il?*

Avant de débiter cette section, il semble intéressant de préciser que dans cette étude, la notion de retombée est utilisée pour décrire les répercussions vécues par les communautés qui ont mis en place des projets de tourisme communautaire. Étant ancré dans des valeurs sociales et encadré par les trois axes de la durabilité, le tourisme communautaire prend racine dans la volonté d'une communauté locale à se prendre en charge et à tenir les rênes de son développement. Considérant cela, il n'est pas étonnant de constater que les retombées visées par le tourisme communautaire sont principalement de nature sociale, sans pour autant laisser de côté le volet économique. Tel que démontré précédemment, le tourisme communautaire est une forme de développement qui accorde une importance prépondérante aux bénéfices communs, c'est-à-dire qui profitent à l'ensemble de la communauté (DA Tasci et al., 2014; Fernandes, 2012; Goodwin & Santilli, 2009). Les écrits consultés ont démontré que les principales retombées visées par le tourisme communautaire sont l'*empowerment*, la diversification économique,

l'augmentation du sentiment de fierté et d'appartenance, la mise en valeur du patrimoine ainsi que l'amélioration des conditions et de la qualité de vie. Outre ces retombées positives, il faut tout de même être sensible au fait que le tourisme communautaire peut également avoir certains effets négatifs comme l'émergence de conflits entre des individus n'ayant pas nécessairement la même vision ou les mêmes intérêts. Cette section se concentre toutefois sur les retombées positives du tourisme communautaire davantage liées à notre question de recherche.

### ***Empowerment***

L'*empowerment* (autonomisation) est l'une des principales retombées visées par le tourisme communautaire (Novelli et al., 2017; Goodwin & Santilli, 2009; Hiwasaki, 2006; Scheyvens, 1999). À sa plus simple expression, l'*empowerment* fait référence à l'appropriation ou la réappropriation d'un certain pouvoir d'agir par les individus, les communautés ou les organisations (Fall & Comeau, 2012; Ninacs, 2002). Plus précisément, il représente « l'acquisition d'une capacité d'action et d'un pouvoir autonome susceptible de permettre à des individus de faire face avec plus d'assurance à de nouveaux défis collectifs » (Fall & Comeau, 2012, p. 1). La participation et l'implication de la communauté et de ses membres dans la planification et le processus décisionnel de son développement touristique contribuent d'ailleurs largement à leur *empowerment* (Hiwasaki, 2006; Scheyvens, 1999). Ainsi, l'*empowerment* pourrait également être considéré comme une condition de réussite du tourisme communautaire. Toutefois, considérant qu'il est étroitement lié à deux autres facteurs clés qui se retrouvent



déjà dans le modèle (la prise en charge par la communauté et à la gouvernance participative), l'*empowerment* demeure, pour cette étude, une retombée visée seulement.

Pour Scheyvens (1999), l'*empowerment* lié à des projets de tourisme communautaire se vit à quatre niveaux; économique, psychologique, social et politique. Premièrement, l'*empowerment* économique se vit entre autres par la création d'emplois, l'accès à des opportunités d'affaires, la diversification économique et l'augmentation des revenus pour les membres de la communauté. Ce nouveau dynamisme économique devrait idéalement donner accès à des ressources productives et contribuer à l'amélioration des infrastructures pour l'ensemble de la communauté. Deuxièmement, l'*empowerment* psychologique se construit entre autres grâce à la reconnaissance et la mise en valeur des richesses (naturelles, culturelles et sociales) d'une communauté, ce qui a pour effet d'augmenter le sentiment de fierté des individus. De plus, on peut dire d'une communauté « qui est optimiste face au futur, qui a foi en les capacités de ses résidents, qui est relativement autosuffisante et qui démontre de la fierté envers sa culture et ses traditions qu'elle est psychologiquement puissante » [traduction libre] (Scheyvens, 1999, p. 248). Troisièmement, au niveau social, l'auteure indique que la totalité du processus entourant les projets de tourisme communautaire a pour effet d'améliorer la cohésion sociale, puisque les membres de la communauté sont appelés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun. Finalement, l'*empowerment* politique prend forme lorsque la communauté est non seulement représentée, mais également impliquée dans les instances décisionnelles qui guident le développement touristique local.

### *Diversification économique*

Bien qu'une importance prépondérante soit accordée aux retombées sociales, il n'en demeure pas moins que le tourisme communautaire a dans ses principaux objectifs de diversifier l'économie locale par l'activité touristique (Novelli et al., 2017; Parent et al., 2009; Trejos & Chiang, 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). C'est l'une des raisons pour lesquelles les projets de développement local, comme le tourisme communautaire, émergent régulièrement dans des communautés dévitalisées qui se caractérisent entre autres par une économie mono-industrielle souvent en déclin (Larocque-Allard, 2014). Ainsi, dans une communauté où les richesses économiques se font plus rares, le tourisme communautaire se concentre à mettre en valeur les richesses culturelles, naturelles et sociales. Toutefois, comme le précisent Trejos et Chiang (2009), le tourisme communautaire ne doit pas être perçu comme un substitut, mais plutôt comme un complément à l'économie principale actuelle de la communauté.

La mise en place d'un projet de tourisme communautaire a pour effet de créer des emplois, que ceux-ci soient directs ou indirects (Novelli et al., 2017; Parent et al., 2009; Trejos & Chiang, 2009; Delisle, 2007; Delisle & Jolin, 2007). Ces possibilités d'emplois génèrent des revenus supplémentaires aux habitants qui sont ensuite en mesure d'investir eux-mêmes dans leur communauté et ainsi contribuer au développement économique local. De plus, il est permis de croire que l'augmentation de leur pouvoir d'achat profite à une échelle beaucoup plus large que celle de la communauté locale.

Certains auteurs comme Novelli et al. (2017) soulignent également que cette diversification économique donne lieu à un dynamisme qui favorise la mise sur pied de nouvelles entreprises locales. Celles-ci créent à leur tour des emplois qui contribuent à la diversification économique de la communauté et ainsi de suite jusqu'à ce que s'enclenche une certaine revitalisation. À titre d'exemple, la politique sur le tourisme communautaire mise en place au Costa Rica suit cette logique en encourageant le développement de petites et moyennes entreprises plutôt que la « simple » création d'emplois (Trejos & Chiang, 2009).

### ***Augmentation du sentiment de fierté et d'appartenance***

Parmi les retombées à caractère social qui sont visées par le tourisme communautaire, de nombreux auteurs soulignent l'augmentation du sentiment de fierté et d'appartenance de la communauté et de ses membres (Novelli et al., 2017; Fernandes, 2012; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999).

La notion de sentiment d'appartenance est un élément clé dans la mise en place de projets de développement local comme le tourisme communautaire. À l'instar de la diversification économique, il est à la fois une source et une retombée du développement touristique. En effet, les acteurs avec un plus grand sentiment d'appartenance envers leur communauté ont tendance à s'impliquer davantage dans les projets de développement de leur milieu. Cette expérience de participation citoyenne contribue par le fait même à renforcer les mécanismes nécessaires au sentiment d'appartenance et ainsi de suite. C'est ce que l'on appelle la théorie du sentiment de communauté (Tougas & Fréchette, 2014;

Fernandes, 2012). En complément, les communautés qui connaissent un plus grand développement touristique ont tendance à bénéficier d'un meilleur sentiment de fierté et d'appartenance (Fernandes, 2012).

### ***Protection et mise en valeur du patrimoine***

Le développement touristique d'un territoire s'articule souvent autour de ses potentiels liés aux ressources naturelles, culturelles et patrimoniales (Lequin & Cloquet, 2006). Cependant, le développement touristique standardisé et associé au tourisme de masse est souvent jugé néfaste pour les ressources et le patrimoine des communautés hôtes. C'est entre autres pour cette raison que, tel que mentionné dans la section précédente, le tourisme communautaire compte parmi ses principes de base la protection des ressources. Dans une démarche de cette nature, la protection des ressources se concrétise régulièrement par la mise en valeur du patrimoine, que celui-ci soit naturel, culturel ou humain. Selon la définition proposée par Boonratana (2010), la mise en valeur des patrimoines naturels et culturels est d'ailleurs l'une des raisons d'être du tourisme communautaire. Cette mise en valeur a évidemment des impacts sur les visiteurs qui ont la chance d'avoir accès à ces richesses, mais également sur les membres de la communauté. En effet, la reconnaissance et la valorisation des patrimoines contribuent à augmenter le sentiment de fierté et d'appartenance individuel et collectif (Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999).

### *Amélioration des conditions et de la qualité de vie*

Actuellement, « les impacts socialement indésirables du tourisme de masse [...] fragilisent de plus en plus la qualité de vie des communautés locales, leur culture et leur environnement » et c'est entre autres pour cette raison que de nombreuses formes alternatives de tourisme ont émergé (Parent et al., 2009, p. 75). Considérant cela, il n'est pas étonnant de constater que l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des communautés soit l'un des objectifs les plus abordés par les auteurs qui s'intéressent au tourisme communautaire. Plusieurs d'entre eux s'entendent pour dire qu'à l'instar du développement local, il s'agit de l'objectif ultime d'une démarche de prise en charge du développement touristique par la communauté (Novelli et al., 2017; Carpentier, 2015; Dodds, 2012; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999).

Pour certains auteurs, cette amélioration de la qualité et des conditions de vie passe principalement par la diversification économique et la création d'emplois (Novelli et al., 2017; Carpentier, 2015; Scheyvens, 1999). En effet, l'apport de revenus nouveaux créés par une certaine revitalisation économique permet aux communautés de « maintenir ou d'améliorer leurs atouts culturels et naturels de même que leurs conditions générales de vie » (Delisle & Jolin, 2007, p. 51). Le fait d'avoir accès à de nouveaux emplois permet également aux individus de se former et d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. Il est ainsi permis de croire que ces nouveaux atouts pourraient favoriser, par la suite, leur accès à de meilleurs emplois, souvent mieux rémunérés, ce qui contribuera à améliorer leur qualité et leurs conditions de vie, ainsi que celles de leur

famille. Pour leur part, Goodwin et Santilli (2009) précisent que les revenus générés permettent également d'acquérir de nouveaux atouts comme des infrastructures qui serviront à l'activité touristique certes, mais qui profiteront également à l'ensemble de la population, contribuant ainsi à améliorer la qualité de vie de manière générale.

D'un point de vue plus social, l'acquisition de connaissances grâce à l'implication, le sentiment de fierté d'avoir contribué à la réalisation d'un projet et la confiance gagnée grâce à la gouvernance participative ne sont que quelques exemples des retombées qui contribuent à l'amélioration de la qualité et des conditions de vie générales des individus et des communautés.

### ***Redistribution des bénéfices***

Tel que mentionné précédemment dans ce chapitre, la redistribution des bénéfices est un principe sur lequel s'appuie le tourisme communautaire autant qu'une retombée visée par ce type de démarche. En effet, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que cette forme alternative de tourisme se démarque, entre autres, par la priorisation de la participation communautaire et par le fait que les bénéfices sociaux et économiques engendrés par le projet doivent par-dessus tout profiter à la communauté impliquée (DA Tasci, Croes & Bartels Villanueva, 2014; Fernandes, 2012; Goodwin & Santilli, 2009). En d'autres mots, le tourisme communautaire s'inscrit dans un développement réfléchi par et pour les communautés qu'il dessert (Tremblay, 1999). La redistribution des bénéfices pourrait également être considérée comme une condition essentielle du tourisme communautaire puisqu'elle fait partie des principes de base qui le caractérisent. Toutefois, pour la présente

étude, la redistribution des bénéfices est entendue comme une retombée de cette forme alternative de tourisme.

D'un point de vue économique, on insiste davantage sur la création d'emplois, la consommation auprès de fournisseurs locaux, l'ouverture de nouveaux commerces, etc. Du côté des bénéfices sociaux, il est question d'augmentation des sentiments de fierté et d'appartenance, de protection des patrimoines, d'*empowerment*, etc.

En conclusion, il importe de préciser qu'à l'instar des projets en développement des communautés locales dont il sera question ultérieurement, les retombées du tourisme communautaire sont surtout liées au processus de planification et de mise en œuvre du projet plutôt qu'au résultat, bien que ce dernier conserve une influence et une importance non négligeables (Forest & St-Germain, 2010). En effet, dans des projets de cette nature, le processus lui-même s'avère positif et le fait de se fier uniquement au résultat pour en mesurer le succès serait de passer sous silence tous les aspects positifs que la mobilisation de la communauté apporte aux acteurs locaux. Même lors d'un échec, il n'en demeure pas moins que la communauté se sera rassemblée autour d'un projet qu'elle jugeait important. Elle aura acquis des connaissances et créé des outils et des canaux de communication qui seront désormais disponibles pour les prochains projets. En d'autres mots, le simple fait de s'engager dans un processus de développement communautaire, que celui-ci soit touristique ou non, améliore la santé de la communauté, peu importe le résultat (Larson, Luloff, Bridger & Brennan, 2015; Delisle & Jolin, 2007).

#### 2.1.4. *Synthèse du concept de tourisme communautaire*

Le tourisme communautaire est une alternative au tourisme de masse qui ne possède pas de définition qui fasse l'unanimité. Cependant, plusieurs grandes dimensions comme la participation et la prise en charge par la communauté, la gouvernance participative, la protection des ressources, la mise en valeur des patrimoines, l'amélioration de la qualité et des conditions de vie ainsi que la redistribution des bénéfices se retrouvent dans les propos de la majorité des auteurs consultés. S'appuyant principalement sur les définitions proposées par Boonratana (2010) ainsi que Parent et al. (2009), la présente étude entend le tourisme communautaire comme une forme de développement touristique qui est mise en place par la communauté, qui assure un équilibre entre la protection de l'environnement, ainsi que la conservation et la mise en valeur des patrimoines, qui fait appel à une certaine forme de gouvernance participative et dont les principaux bénéfices reviennent à la communauté.

Ces principes jettent les bases d'un développement touristique dont les retombées ont comme objectif ultime de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la communauté hôte. Cette amélioration passe bien souvent par un *empowerment* individuel et collectif aux plans économique, psychologique, social et politique. Cet *empowerment* est lui-même rendu possible, entre autres, grâce à l'implication et à la participation active de la communauté, mais également à la contribution de diverses ressources exogènes.



## **2.2. Développement des communautés locales**

Le développement des communautés locales est le deuxième concept clé qui émerge de la problématique présentée. Tel que mentionné précédemment, les recherches réalisées sur ce concept ont permis d'apporter une précision importante. En effet, la notion de développement local à laquelle Thériault (2013) référerait dans sa première réflexion sur les facteurs de succès du tourisme communautaire au Québec fait désormais place au développement des communautés locales, une branche plus précise de ce domaine qui s'applique davantage à l'objectif poursuivi par cette recherche. La présente section vise ainsi à présenter le type de développement dont il est question, les origines de celui-ci, ainsi que les principales caractéristiques qui le distinguent.

### *2.2.1. De quel développement est-il question?*

Développement territorial, développement local, développement communautaire, développement des communautés, développement économique communautaire, développement des communautés locales, etc. Avec autant d'expressions qui semblent pourtant vouloir dire la même chose, il devient difficile de s'y retrouver. Si l'une est complémentaire, l'autre est proche parente, mais elles ont toutes leurs particularités qui les différencient.

Alors, pourquoi parler de développement des communautés locales plutôt que de développement local tout simplement? Le développement local est décrit par Tremblay (1999) comme une « perspective centrée sur la revitalisation des communautés locales et

sur l'amélioration des conditions de vie des populations selon des initiatives qui sont mises en œuvre à la fois par et pour les populations locales » (p. 26). Le développement local s'oriente ainsi sur l'amélioration de l'environnement immédiat (écoles, habitation, etc.) et sur le progrès d'indices économiques traditionnels comme la création d'emplois et l'augmentation des revenus par le biais, bien souvent, d'initiatives issues du secteur privé (Parent et al., 2009; Caillouette, Dallaire, Boyer & Garon, 2007; Tremblay, 1999). D'un autre côté, Bourque (2008) définit le développement des communautés locales comme « une forme d'action collective structurée sur un territoire donné qui, par la participation démocratique des citoyens et des acteurs sociaux, cible des enjeux collectifs reliés aux conditions et à la qualité de vie » (p. 42). Ces définitions permettent rapidement de constater que les deux concepts se ressemblent et s'entrelacent si bien qu'il devient difficile de les différencier et que certains auteurs n'en font tout simplement pas la distinction. Toutefois, Caillouette et al. (2007) résument bien la nuance existante en indiquant que « l'action de développement des communautés ne vise pas seulement le développement d'un territoire, mais aussi, et surtout, dans un même temps, la construction des liens de communauté entre les acteurs qui développent ce territoire » (p. 11). On peut résumer leur pensée en spécifiant que le développement des communautés est une branche plus spécifique du développement local.

Pour la présente recherche, la notion de développement des communautés locales est privilégiée afin d'illustrer les initiatives touristiques étudiées. Cette option a été choisie puisque la communauté est centrale au concept de tourisme communautaire.

Afin de bien comprendre les particularités du développement des communautés locales, il importe d'en connaître la provenance et les composantes. En ce sens, la prochaine section sera consacrée à en retracer les origines, à le décortiquer pour bien en saisir le sens et à dresser un portrait global de ce que ce type de développement signifie.

### 2.2.2. *D'où vient le développement des communautés locales?*

Dans une société dominée par la globalisation et l'individualisme, il peut être difficile de croire que l'on s'intéresse au phénomène de communauté. Pourtant, le développement des communautés n'a jamais été aussi étudié, observé et documenté que depuis la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle (Gravelle, Karlis, Adjizian & Auger, 2015). En effet, il semble que les individus ressentent de plus en plus le besoin de se tourner vers leur communauté pour protéger leur identité et résister aux pressions externes toujours plus fortes et diversifiées (Klein, 2000 cité dans Gravelle et al., 2015).

Le concept de développement des communautés (*community development*) voit donc le jour aux États-Unis, au milieu du 20<sup>e</sup> siècle. Perçu au départ comme une méthode s'adressant aux pays et populations en développement (Sud), bien plus qu'aux sociétés dites développées (Nord), les programmes gouvernementaux et les sciences sociales n'y accordent que très peu d'intérêt (Gravelle et al., 2015; Comeau & Favreau, 1998). La notion de développement des communautés a d'abord été utilisée par les pouvoirs publics comme une stratégie de lutte à la pauvreté prenant entre autres la forme de projets de revitalisation urbaine. Comme le précise Hamel (1995),

[...] les incertitudes engendrées par la mondialisation de l'économie ne sont pas moins conjuguées à un certain nombre de convictions concernant les limites, voire la fin du modèle de développement fordiste, ce qui a impliqué une redéfinition du rôle socio-politique des États-nations et des modèles de planification en vigueur, en particulier en ce qui concerne les politiques urbaines. [...] Dans ce contexte, les instances locales et régionales ont été appelées à jouer un rôle plus actif concernant la gestion urbaine. (p. 60)

Au Québec, c'est l'organisation communautaire et son modèle de développement local à tendance progressiste ou communautaire qui sont à l'origine de la notion de développement des communautés (Bourque, 2008). Les premières initiatives de développement local voient le jour dans les années 1970 alors qu'elles sont utilisées en réponse aux effets négatifs de certains projets de développement régional pensés par l'État, tels que celui du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec qui prévoyait entre autres la fermeture de certains villages (Godbout, 1983 cité dans Comeau & Favreau, 1998). Il faudra toutefois attendre les années 1990 pour que la notion de développement local devienne incontournable.

Prenant racine dans les valeurs, les besoins et le désir de prise en charge exprimés par les communautés elles-mêmes, le développement local communautaire a souvent été abordé comme une réponse alternative au modèle capitaliste et à l'entrepreneuriat privé (Bourque & Mercier, 2013). L'émergence de cette forme alternative de développement est vue comme une preuve supplémentaire des limites de l'État-providence dans sa capacité à dispenser des services de proximité (Mercier, Bourque & St-Germain, 2009;

Comeau & Favreau, 1998). En effet, il ne faut pas fermer les yeux sur le fait que l'émergence du développement local soutenu par la participation citoyenne s'inscrit

[...] dans une démarche de l'État visant à transférer aux paliers locaux la gestion de programmes nationaux en favorisant, sous le couvert de la démocratie participative, l'implication de la population dans la mise en place de ces programmes plutôt que dans leur élaboration. (Mercier et al., 2009, p. 62)

À cet effet, de plus en plus de programmes de subvention provenant des gouvernements autant que des bailleurs de fonds privés, comme la Fondation Chagnon par exemple, exigent une participation citoyenne. Il s'agit alors d'une démarche de développement local basée sur une logique qui considère les acteurs locaux davantage comme des ressources à mobiliser pour répondre aux exigences des programmes et des organisations subventionnaires (cadre, structure, critères de sélection, etc.) que comme les initiateurs de leur propre développement (Bourque & Mercier, 2013). En ce sens, il devient d'autant plus important de s'assurer que les initiatives de développement soient issues d'une réelle volonté citoyenne et qu'elles soient en accord avec les désirs, les besoins et les valeurs de la communauté.

### *2.2.3. Développement des communautés locales : comment le décortiquer?*

La prochaine section vise à décortiquer l'expression « développement des communautés locales » afin de bien en définir chacune de ses composantes. Ainsi, les notions de développement, de communauté et de local seront abordées selon l'angle avec lequel elles sont utilisées dans ce concept.

### *Développement...*

Le développement est une notion à laquelle on associe presque toujours une connotation économique. Cela peut s'expliquer par le fait que les concepts alternatifs de développement local ou de développement des communautés ont fait leur apparition il y a à peine soixante ans et qu'ils sont, par le fait même, moins connus. Selon Mendell (2002), la publication du rapport de la commission Brundtland (1987) et le dépôt du Rapport mondial sur le développement humain, publié quelques années plus tard, sont deux événements particulièrement marquants qui ont contribué à ouvrir le débat sur le développement pour lui concéder de plus larges considérations. Grâce à l'inclusion d'indicateurs du développement social et humain dans le débat sur le développement, ce dernier s'est élargi et démocratisé. Malgré l'émergence d'un discours alternatif, la croissance économique continue de dominer en tant que finalité du développement (Mendell, 2002).

Selon Favreau et Fréchette (2002), le développement est aujourd'hui reconnu comme une « mobilisation économique, sociale et culturelle de toutes les potentialités d'un pays (ou d'une région, ou d'une communauté locale) autour d'un certain nombre d'objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations » (p. 31). Cette définition se rapproche grandement de celle proposée par le Conseil de la santé et du bien-être (2001) qui décrit le développement comme « un processus, une démarche par laquelle une communauté, par voie d'initiatives, tente de maintenir ou d'améliorer, selon les valeurs qu'elle juge prioritaires, les conditions de vie collectives et/ou individuelles » (p. 7).

À la lumière de ces définitions, le caractère endogène du développement est indéniable. En effet, celui-ci prend non seulement racine dans les capacités et les valeurs d'une population, mais il vise également l'amélioration des conditions et de la qualité de vie de celle-ci. En ce sens, il est essentiel de comprendre que le développement devrait toujours provenir et profiter à la communauté qu'il concerne (Bourque, 2008; Fontan & Klein, 2004; Bourque & Favreau, 2003).

### *... des communautés*

Dans une étude réalisée sur la perception de la notion de communauté, Dionne, Bélanger, Phyllis et Beaulieu (2010-2011) dénotent que très peu d'écrits et d'ouvrages offrent une définition conceptuelle de la communauté. Quelques auteurs en ont tout de même fait quelques propositions dont certaines sont discutées dans les prochains paragraphes.

Bien qu'il insiste sur le fait que la signification de communauté reste à clarifier, Busino (1986) affirme que « dans le langage courant cela signifie, très approximativement, un groupe de personnes qui ont en commun une origine, des idées, des intérêts et des habitudes de vie » (p. 88). Plusieurs années plus tard, Baum (2003) propose de définir les communautés comme « des groupes de personnes qui interagissent de façon significative, qui s'identifient les uns aux autres et qui partagent des normes comportementales, des croyances ou autre culture » (p. 209). Cette définition met en lumière l'importance des interactions entre les individus.

À cet effet, une métaétude réalisée sur l'impact que peut avoir la communauté sur le bien-être à la fois individuel, social et écologique (lié au macro-environnement) a révélé que la communauté se caractérise principalement par les interrelations qu'elle suscite et dont elle se nourrit. En effet, selon Larson et al. (2015), la communauté se définit comme une relation complexe d'interrelations sociales, économiques et psychologiques qui reflètent les gens, leur territoire et leurs relations. Les auteurs précisent que la notion d'interrelation est vitale pour une communauté et que son absence ou sa limitation pourrait largement en compromettre le développement.

Les différentes définitions de la communauté présentées précédemment permettent également de constater que l'objet commun autour duquel les individus se rassemblent et se reconnaissent est variable. En effet, comme le soulignent Gravelle et al. (2015), le concept de communauté peut prendre trois formes : identitaire, d'intérêt ou territoriale. La première réfère aux origines, aux groupes sociaux, aux idéologies, etc. La deuxième s'adresse aux individus qui se rencontrent, en personne ou virtuellement, et échangent selon des intérêts communs, alors que la troisième fait référence à un ensemble de gens habitant sur un même territoire pour lequel ils ressentent un sentiment d'appartenance. Même si, comparativement à la langue, à l'ethnie ou à la religion, la communauté territoriale n'est habituellement pas la plus marquante pour les individus, il n'en demeure pas moins que plusieurs entretiennent un rapport engagé au territoire dans lequel ils évoluent (Gravelle et al., 2015). Au Québec en particulier, les gens semblent avoir un fort sentiment d'appartenance envers le territoire qu'ils habitent puisqu'il est régulièrement



synonyme de proximité avec la parenté et qu'il joue un rôle déterminant dans la création de nouveaux réseaux sociaux (Fortin, 1988). Le territoire est d'ailleurs un élément fondamental dans le développement local parce qu'il génère une identité et offre un rapport de proximité. Ces atouts favorisent largement la participation puisque les acteurs se connaissent souvent mieux et sont donc plus enclins à collaborer (Bourque, 2008; Klein, 2006).

Comme le mentionne Guérin-Pace (2006), « les parcours résidentiels de plus en plus complexes aujourd'hui, en raison d'une mobilité accrue, favorisent l'identification à un lieu autre que le lieu de naissance et à une échelle de référence moins locale » (p. 308). Il est ainsi possible de croire que divers facteurs tels que l'immigration, la technologie et les médias sociaux brouillent les notions de territoire et de communauté. Ce n'est toutefois pas l'objectif de la présente étude que de s'y attarder davantage.

La définition fournie par le Conseil de la santé et du bien-être (2001) illustre bien la communauté, telle qu'entendue pour la présente étude, c'est-à-dire un « regroupement de personnes vivant sur un territoire donné et partageant des intérêts communs à l'échelle de ce territoire » (p. 7).

### *... locales*

Mais quel est ce local auquel nous faisons référence? Si la question est légitime, la réponse est quant à elle complexe. Pour Klein (2006),

[...] le développement local ne correspond pas à un lieu déterminé, mais à un système d'acteurs qui se concertent parce qu'ils partagent une identité commune en relation à un territoire, une conscience territoriale qui les amène à réaliser des projets en association. (p. 156)

Les acteurs prennent donc en charge le développement de leur communauté. En effet, selon de nombreux auteurs, l'ancrage territorial joue un rôle déterminant en matière de développement puisqu'il est un moteur de l'action collective (Bourque, 2008; Caillouette et al., 2007; Bourque & Favreau, 2003). En d'autres mots, malgré la distance sociale qui peut exister entre les acteurs d'un projet de développement à tendance communautaire, leur appartenance commune à un territoire les rassemble et les incite à prendre action pour leur communauté. On comprend par le fait même que la délimitation du local ou du territorial est dynamique et flexible. Dynamique parce qu'elle dépend d'un système d'acteurs prêts à s'engager dans son développement et flexible parce qu'elle fait référence à des lieux de dimensions et de localisation variables, allant des quartiers, à des villes, voire des continents (Massicotte, 2008; Klein, 2006). Toutefois, dans cette recherche, l'utilisation de la notion de communauté locale fait référence à un local territorial, c'est-à-dire à une réalité extensible pouvant aller d'un quartier à une région touristique.

De plus, lorsqu'il est question de développement des communautés locales, plusieurs auteurs insistent sur l'importance de se référer au territoire vécu puisqu'il représente « un premier niveau d'appartenance, de fierté et d'enracinement » (Chevrier & Panet-Raymond, 2013, p. 79). La perception des acteurs et des citoyens quant à la pertinence du territoire visé par le projet de développement contribue à son succès (Bourque & Mercier,

2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Bourque, 2008; Bourque & Favreau, 2003). Le territoire vécu fait référence à l'attachement identitaire des acteurs et à la territorialité, c'est-à-dire « ce par quoi un territoire se sent exister comme communauté » (Caillouette et al., 2007, p. 14). Grâce à la mise en place de projets locaux, les acteurs donnent ensemble un sens au territoire et l'investissent d'une territorialité. En d'autres mots, le territoire auquel réfère le projet doit être reconnu par la population impliquée et avoir un sens pour elle sans quoi le sentiment d'appartenance risque de ne pas être suffisamment développé pour assurer l'implication citoyenne qui est essentielle au succès de ce type de projets.

***Donc : le développement des communautés locales***

En somme, le développement des communautés locales fait référence à une prise en charge de la communauté qui, par le biais d'initiatives de développement, vise à améliorer ses conditions et sa qualité de vie. Cette communauté est dite territoriale puisqu'elle fait référence à un « regroupement de personnes vivant sur un territoire donné et partageant des intérêts communs à l'échelle de ce territoire » (Conseil de la santé et du bien-être, 2001, p. 7). Ainsi, les projets de développement des communautés locales prennent racine dans un territoire vécu, c'est-à-dire qui se réfère au sentiment d'appartenance et à l'ancrage territorial des acteurs bien plus qu'aux délimitations administratives. La notion de territoire vécu est essentielle au succès de ce type de projets puisque l'ancrage territorial est un moteur de l'action collective et qu'il joue, par le fait même, un rôle majeur en

matière de développement à connotation communautaire (Bourque, 2008; Caillouette et al., 2007; Bourque & Favreau, 2003).

La définition proposée par Bourque (2008) a été retenue pour la présente étude. Il définit le développement des communautés locales comme « une forme d'action collective structurée sur un territoire donné qui, par la participation démocratique des citoyens et des acteurs sociaux, cible des enjeux collectifs reliés aux conditions et à la qualité de vie » (p. 42). Cette définition apparaît claire et complète en plus de cadrer avec le contexte de cette recherche où s'entrecroisent développement des communautés locales et tourisme communautaire.

#### *2.2.4. Sommaire du concept de développement des communautés locales*

Maintenant que l'expression « développement des communautés locales » a été décortiquée, qu'on en a retracé les origines et qu'on connaît ce qui la distingue plus précisément du développement local, il apparaît pertinent d'en dresser un portrait global. La section qui suit propose donc une liste des caractéristiques du développement des communautés locales qui ont été ciblées par plusieurs auteurs. Considérant qu'il s'agit d'une branche plus spécifique du développement local, que leurs définitions sont similaires et que bon nombre d'auteurs n'en font pas la distinction, les caractéristiques listées ci-dessous (voir Tableau 3) sont issues de la littérature englobant ces deux concepts.

Tableau 3

*Caractéristiques associées au développement des communautés locales*

<b>Caractéristiques</b>	<b>Auteur(s) associé(s)</b>	
Se base sur une initiative de la communauté issue de ses besoins et de ses valeurs	Bourque (2008) Bourque & Favreau (2003) Bourque & Mercier (2013) Conseil de la santé et du bien-être (2001)	Mercier et al. (2009) Parent et al. (2009) Tremblay (1999)
Vise l'amélioration de la qualité et des conditions générales de vie de la communauté et de ses membres	Bergeron (2002) Bourque (2008) Bourque & Favreau (2003) Bourque & Mercier (2013) Caillouette et al. (2007) Conseil de la santé et du bien-être (2001) Favreau & Fréchette (2002) Fontan & Klein (2004) Forest & St-Germain (2010) Gravelle et al. (2015)	Mattessich & Monsey (1997) Mercier & al. (2009) Morin (1994) Ninacs (2002) Parent & al. (2009) Programme national de santé publique (2008) Reimer (2006) Tremblay (1999)
S'adresse à une communauté territoriale (territoire vécu)	Bélanger & al. (2000) Bourque (2008) Bourque & Favreau (2003) Bourque & Mercier (2013) Caillouette & al. (2007) Favreau & Fréchette (2002) Fortin (1988)	Joyal (2002) Klein (2006) Morin (1994) Mercier & al. (2009) Parent & al. (2009) Tremblay (1999)
Fait appel à l'engagement citoyen et à la capacité d'agir ( <i>empowerment</i> )	Auger & Fortier (2010) Bourque (2008) Bourque & Mercier (2013) Caillouette & al. (2007) Fall & Comeau (2012) Forest & St-Germain (2010)	Leroux, Richard & Ninacs (2002) Klein & al. (2010) Mercier & al. (2009) Morin (1994) Ninacs (2008) Tremblay (1999)
Se base sur un processus global de développement se rapprochant du développement durable	Bourque (2008) Bourque & Mercier (2013) Favreau & Fréchette (2002) Klein (2006)	Leroux, Richard & Ninacs (2002) Mercier & al. (2009) Parent & al. (2009)

Accorde plus d'importance au processus qu'au résultat	Bourque (2008) Bourque & Favreau (2003)	Forest & St-Germain (2010) Parent & al. (2009)
Contribue au développement du sentiment d'appartenance et du capital socio-territorial	Caillouette et al. (2007) Forest & St-Germain (2010) Gravelle & al. (2005)	Klein & al. (2010) Tougas & Fréchette (2014)

### 2.3. Points de convergence entre tourisme communautaire et développement des communautés locales

Les sections précédentes consacrées à l'explication du tourisme communautaire et du développement des communautés locales permettent aisément de cibler de nombreuses ressemblances entre ces deux concepts. Une étude réalisée par Parent et al. (2009) se consacre précisément à mettre en lumière ces principaux points de convergence. Il importe de préciser que les auteurs utilisent la notion de développement communautaire local pour parler de ce qui s'avère être du développement des communautés locales. Ainsi, la section précédente a démontré assez clairement qu'il s'agit de concepts suffisamment similaires pour que ce type de comparaison puisse tout de même s'appliquer. Donc, selon Parent et al. (2009), le tourisme communautaire et le développement communautaire local se rejoignent sur huit différents facteurs soit; le capital humain, le capital social, le développement durable, la solidarité, l'équité, la gouvernance participative, le capital socio-territorial et une connexion du local au global (voir Tableau 4). À la lumière de la revue de littérature effectuée, il est possible d'affirmer que ces points de convergence sont effectivement des caractéristiques évoquées par de nombreux auteurs dans l'explication de l'un ou l'autre des concepts.

**Tableau 4**  
*Points de convergence entre tourisme communautaire et  
développement communautaire local*

<b>Points de convergence</b>	<b>Tourisme communautaire</b>	<b>Développement communautaire local</b>
Capital humain	Prise en charge des projets par la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions menées par les acteurs locaux</li> <li>- Le succès des projets dépend du leadership</li> <li>- Importance des relations non exclusivement marchandes</li> </ul>
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification économique</li> <li>- Retombées financières ne priment pas</li> </ul>	Mise en place de processus organisationnels conduisant à des objectifs de développement culturel, social et économique
Développement durable	Protection du patrimoine humain, naturel et culturel	Diversification et enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire par l'intégration des dimensions culturelles et environnementales
Solidarité	Renforcement du sentiment d'appartenance et de fierté	Fondé sur les solidarités et les initiatives à l'échelle de la communauté locale
Équité	Amélioration des conditions générales de vie	Lutte contre les mécanismes d'exclusion
Gouvernance participative	Processus de prise de décision des résidents dans une communauté	Volonté de concertation et de participation de la communauté
Capital socio-territorial	Mise en valeur de l'histoire et de la culture locale au profit de la collectivité	Mise en place de mécanismes de partenariats et de réseaux S'appuie sur des forces endogènes et exogènes
Connexion du local au global	Utilisation du capital social local pour s'insérer dans des réseaux touristiques	Adaptation aux mutations profondes de l'économie mondiale

*Source : (Parent et al., 2009, p. 85)*

Le Tableau 4 permet de comprendre comment les huit points de convergence ciblés par Parent et al. (2009) prennent respectivement forme dans le tourisme communautaire et le développement communautaire local.

En plus de ces huit points de convergence, les écrits consultés permettent de tisser des liens supplémentaires entre le tourisme communautaire et le développement des communautés locales. Dans un premier temps, ces deux types de développement ont comme objectif ultime d'améliorer la qualité et les conditions générales de vie des communautés et de leurs membres (Novelli et al., 2017; Carpentier, 2015; Gravelle et al., 2015; Parent et al., 2009; Bourque, 2008; Delisle & Jolin, 2007; Bergeron, 2002; Favreau & Fréchette, 2002). Deuxièmement, le fait que les bénéfices, tangibles ou non, engendrés par les projets doivent demeurer le plus possible au niveau local et profiter à l'ensemble de la communauté est une caractéristique commune aux deux concepts (DA Tasci et al., 2014; Fernandes, 2012; Auger & Fortier, 2010; Boonratana, 2010; Goodwin & Santilli, 2009; Parent et al., 2009; Bourque, 2008; Delisle & Jolin, 2007; Hiwasaki, 2006). L'importance est ainsi mise sur le bien commun et cela peut prendre la forme de nouvelles infrastructures (tangible) autant que l'amélioration de l'*empowerment* ou l'augmentation du sentiment de fierté (intangible). De plus, en s'assurant de favoriser une main d'œuvre et des fournisseurs locaux, les retombées économiques et sociales du projet profitent à un plus grand nombre encore. Troisièmement, l'ensemble du processus de mise en œuvre d'un projet de développement communautaire local, que celui-ci soit de nature touristique ou non, contribue par divers moyens à l'*empowerment* individuel et collectif de la



communauté hôte (Burgos & Mertens, 2017; Novelli et al., 2017; DA Tasci et al., 2014; Fall & Comeau, 2012; Fernandes, 2012; Goodwin & Santilli, 2009; Mercier et al., 2009; Ninacs, 2008; Hiwasaki, 2006). Finalement, bien qu'elle soit moins régulièrement abordée par les auteurs, l'importance prépondérante accordée au processus, plutôt qu'au résultat des projets, est un autre élément qui caractérise tant le développement des communautés locales que le tourisme communautaire (Larson et al., 2015; Forest & St-Germain, 2010; Delisle & Jolin, 2007; Bergeron, 2002).

En somme, l'étude réalisée par Parent et al. (2009) de même que les constats qui émergent de la revue de littérature permettent de tisser des liens clairs entre les concepts de tourisme communautaire et de développement des communautés locales. À ce sujet, Parent et al. (2009) affirment que, s'il respecte certaines conditions, le tourisme communautaire peut être une voie privilégiée de développement local. Pour cela, il doit, entre autres, assurer un leadership local, mobiliser des ressources endogènes et exogènes et « s'insérer dans des réseaux permettant aux collectivités locales de profiter des flux de richesses permis par l'industrie dans son ensemble et non pas de s'en dissocier » (p. 86). Suivant cette logique, le tourisme communautaire se définit comme une stratégie ascendante (*bottom up*) qui offre l'opportunité aux communautés locales de se développer de manière endogène tout en se connectant à un réseau global qui leur permettra de lutter contre la vulnérabilité et les inégalités que peut causer la globalisation de la société actuelle.

La figure suivante (voir Figure 3) illustre les principaux concepts à l'étude et leurs relations. Les facteurs clés de succès des projets de tourisme communautaire seront spécifiés ultérieurement dans cette recherche (voir Figure 6).

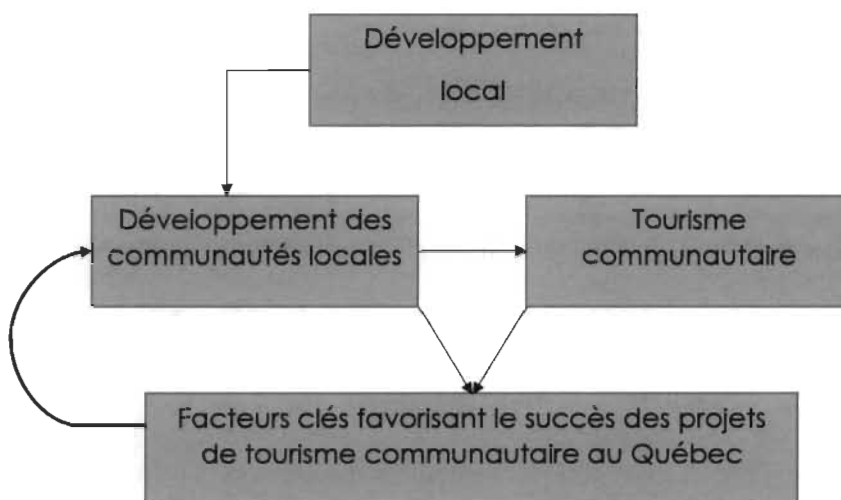


Figure 3. Principaux concepts à l'étude et leurs relations

La Figure 3 illustre le fait que le développement des communautés locales découle du concept plus global de développement local. De plus, le développement des communautés locales s'opère par une diversité de moyens, notamment par le tourisme communautaire qui génère plusieurs retombées dans les communautés qui le mettent en place tel que l'ont mentionné les auteurs cités. Toutefois, pour favoriser le succès des projets de tourisme communautaire et en arriver à ces retombées, certains facteurs clés doivent être respectés. Les prochains paragraphes définissent ces facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.

## 2.4. Les facteurs clés de succès

Le troisième concept clé qui émerge de la problématique est celui des facteurs de réussite. En réalité, l'utilisation de cette expression est tirée de la première piste de réflexion sur les facteurs de réussite du tourisme communautaire présentée précédemment dans la problématique. Cependant, tel que mentionné, la notion de facteurs de réussite avait à ce moment été employée sans pour autant être documentée, ni justifiée. Il devenait donc essentiel, pour la présente étude, d'approfondir les recherches à ce sujet. Les écrits consultés ont ainsi permis d'apporter une modification importante. En effet, l'expression « facteurs de réussite » fait désormais place à celle de « facteurs clés de succès ». Celle-ci est plus largement utilisée dans la littérature professionnelle et scientifique, principalement dans les divers domaines liés à la gestion (Guedda, 2009; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007; Verstraete, 2001; Pinto & Slevin, 1988; Strategor & Détrie, 1988; Leidecker & Bruno, 1984). La prochaine section se consacre donc à définir cette expression et à présenter certaines sources d'informations particulièrement marquantes en tourisme et en développement local.

### 2.4.1. Les facteurs clés de succès : de quoi parle-t-on exactement?

Premièrement, il importe de souligner qu'à la lumière des écrits consultés, il ne semble pas exister de définition qui fasse l'unanimité pour décrire le succès et ses facteurs clés (Rajaobelina, 2007; Baccarini, 1999). Certains auteurs comme Belout (1998) l'abordent selon les notions d'efficacité (atteinte des objectifs) et d'efficience (utilisation adéquate des ressources), alors que d'autres parlent davantage de compétences nécessaires

pour être performant (Strategor & Détrie, 1988). De leur côté, Leidecker et Bruno (1984) proposent une définition plutôt englobante qui décrit les facteurs clés de succès comme des « caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues ou gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné » [traduction libre] (p. 24). Celle-ci a d'ailleurs été reprise par certains auteurs consultés pour la présente étude dont Guedda (2009) et Rajaobelina (2007). De plus, il importe de faire la différence entre facteurs de succès et critères de succès, deux notions qui peuvent parfois être confondues, mais qui ont des significations bien distinctes (Westerveld, 2003). De manière globale, il est possible de dire que les facteurs influencent alors que les critères mesurent le succès.

Deuxièmement, en gestion de projets, le succès est traditionnellement mesuré selon trois critères que plusieurs appellent « le triangle d'or », c'est-à-dire les délais, les coûts et la qualité (Westerveld, 2003). Pourtant, bon nombre d'auteurs s'entendent pour dire que cette idéologie restrictive est dépassée (Baker, Murphy & Fisher, 2008; Westerveld, 2003; Baccarini, 1999; De Wit, 1988). À titre d'exemple, selon une étude réalisée par Baker et al. (2008) sur les facteurs de succès de plus de 650 projets, les coûts et les échéanciers ne figurent ni sur la liste des vingt-trois critères de succès, ni sur celle des vingt-neuf facteurs liés à l'échec. À cet effet, Baccarini (1999) considère qu'il n'est désormais plus approprié de mesurer la performance d'un projet en se basant uniquement sur des critères quantifiables comme le coût et le temps, mais qu'il faut nécessairement prendre en compte les besoins des différents acteurs impliqués. Cette idée rejoint celles de Baker et al. (2008)

et de De Wit (1988) qui affirment que le critère le plus approprié pour juger du succès d'un projet reste ses objectifs, c'est-à-dire « dans quelle mesure chacun de ceux-ci a été atteint et respecté » [traduction libre] (p. 1). Toutefois, il peut être extrêmement difficile de dresser la liste de tous ces objectifs.

Dans un même ordre d'idées, Rajaobelina (2007) affirme qu'il serait également difficile, voire impossible, de dresser une liste exhaustive des facteurs clés de succès puisque certains d'entre eux sont situationnels et incontrôlables. Cette idée rejoint celle de Pinto et Slevin (1988), deux chercheurs qui sont reconnus pour avoir jeté les bases scientifiques en matière de facteurs clés de succès. Ces derniers ont fait l'étude de 418 projets à partir desquels ils ont fait ressortir des facteurs clés qu'ils divisent tout simplement en deux catégories : contrôlables et incontrôlables.

Troisièmement, la notion de succès est considérée comme étant particulièrement ambiguë et subjective. L'étude de Baker et al. (2008) a effectivement démontré que les critères utilisés pour définir le succès peuvent non seulement varier d'un projet à l'autre, mais également d'un intervenant à l'autre au sein d'un même projet. En effet, même lorsque tous les critères de succès sont respectés, certains acteurs ne considèrent pas le projet comme une réussite. À l'inverse, il peut arriver que l'un ou l'autre de ces critères ne soit pas respecté et que les acteurs impliqués jugent le projet réussi. C'est entre autres pour cette raison que Baker et al. (2008), dont les propos ont été repris par Guedda (2009) suggèrent qu'il soit plus juste de parler de succès perçu.

En somme, la présente étude décrira les facteurs clés de succès selon la définition de Leidecker et Bruno (1984), c'est-à-dire comme des « caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues ou gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné » [traduction libre] (p. 1). De plus, comme l'objectif de l'étude n'est pas de mesurer ou de justifier la réussite des projets de tourisme communautaire au Québec, la notion de succès perçu sera privilégiée.

#### 2.4.2. *Des études inspirantes en tourisme*

Certaines études liées au tourisme et consultées lors de la recension des écrits ont été particulièrement inspirantes pour dresser la liste des facteurs clés de succès en tourisme communautaire. Parmi celles-ci, notons celle de de Grandpré (2009) au sujet du *Modèle touristique régional* et celle de Guedda (2009) sur les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie. Ces deux études sont présentées plus en détails dans les pages suivantes.

#### ***Le système touristique régional et ses facteurs d'influence***

Basée sur le *Modèle touristique régional* (M.T.R.) proposé par de Grandpré (2009), lui-même largement inspiré de Gunn et Var (2002), cette section permet de jeter brièvement les bases du développement touristique régional et de connaître les facteurs de son environnement externe qui l'influencent. Dans le cadre de ses recherches, de Grandpré (2009) s'est concentré particulièrement sur le Québec « régional », c'est-à-dire sur ce qui se passe à l'extérieur des grands centres urbains et des pôles d'attraction de calibre

international. Cet élément rend le M.T.R. encore plus intéressant pour la présente étude puisque les projets de tourisme communautaire et de développement des communautés locales prennent souvent place dans ces régions plus rurales et éloignées des grands centres. Toutefois, il n'est pas rare, au Québec, de retrouver également ce type d'initiatives dans les grands centres et les milieux urbains. De Grandpré (2009) précise d'ailleurs que « même s'il est pensé en fonction des régions, le modèle demeure pertinent à d'autres niveaux de planification (urbain et national) moyennant quelques ajustements » (p. 8).

Pour bâtir le M.T.R., l'auteur a étudié de nombreux modèles liés au tourisme et issus de diverses disciplines, mais indique s'être particulièrement inspiré du modèle de Gunn et Var (2002). En résumé, le M.T.R. se concentre sur trois principales composantes : la demande, l'offre et l'environnement externe (voir Figure 4). Considérant que la présente recherche se consacre à l'étude des facteurs de succès, les principes de l'offre et de la demande tels que décrits par de Grandpré ne seront pas expliqués. L'attention sera plutôt mise sur l'environnement externe puisque c'est à travers cette composante que l'auteur aborde les facteurs de succès.

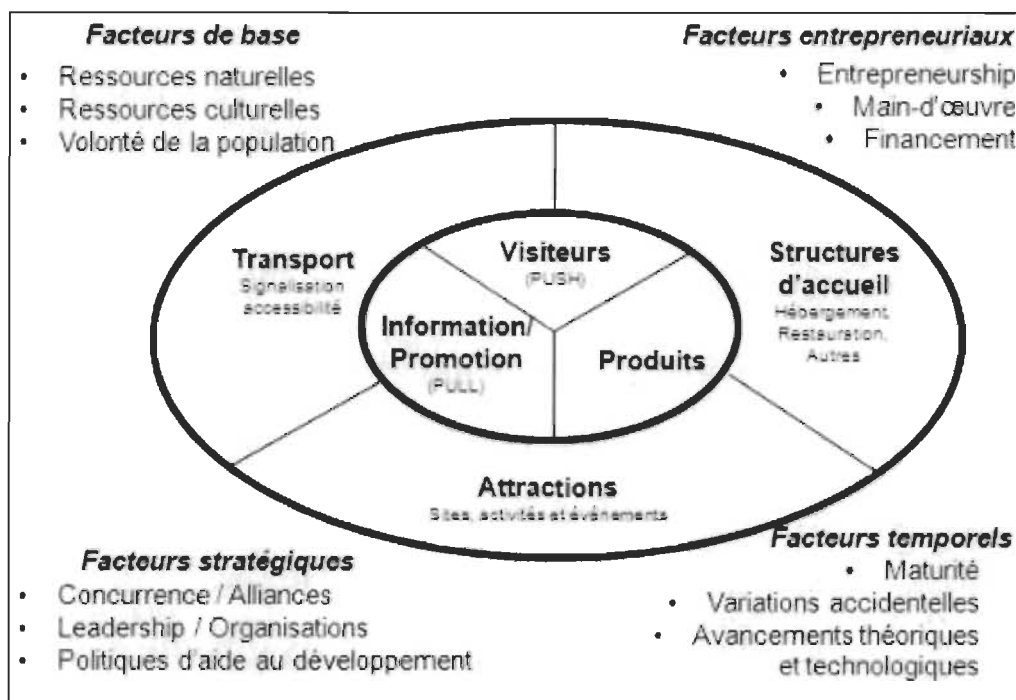


Figure 4. Modèle touristique régional selon de Grandpré (2009).

De Grandpré (2009) indique que l'environnement externe contient les facteurs qui ont le potentiel d'influencer le développement touristique et il en propose douze qu'il divise ensuite en quatre grandes catégories : de base, stratégiques, entrepreneuriaux et temporels.

Les facteurs de base sont considérés comme la matière première du tourisme. Ils comprennent les ressources naturelles et culturelles, ainsi que la volonté de la population qui, selon l'auteur, « détermine les conditions d'exploitation de cette matière première » (p. 51).



Les facteurs stratégiques sont « les plus malléables et peuvent faire l'objet de certaines interventions stratégiques de la part des acteurs locaux et régionaux » (de Grandpré, 2009, p. 54).

Les facteurs entrepreneuriaux concernent quant à eux la gestion des entreprises touristiques. Outre le financement accordé aux entreprises, le développement touristique dépend également de l'esprit d'entrepreneuriat qui se retrouve dans la région et de la volonté des entrepreneurs locaux de s'impliquer dans cette industrie. La quantité de main-d'œuvre qualifiée disponible joue également un rôle important dans l'environnement externe, puisque la majorité des employés sont en lien direct avec les visiteurs et ont le pouvoir d'influencer concrètement la qualité de leur expérience.

Finalement, les facteurs temporels se déclinent de la manière suivante : le niveau de maturité touristique de la région, la variation accidentelle et l'état d'avancement des connaissances. Le premier facteur fait entre autres référence à la notoriété touristique de la région, au niveau de développement de ses équipements touristiques, à son réseau de transport et à l'attitude de la population face au développement touristique. Il est effectivement possible de croire que plus une région est développée au niveau touristique (plus d'attractions, plus d'hébergement, de meilleurs accès routiers, etc.), plus les touristes y seront attirés et plus le projet aura des chances de connaître du succès. La variation accidentelle concerne quant à elle les événements incontrôlables, comme les catastrophes naturelles ou les attentats terroristes, qui peuvent influencer l'intérêt des touristes envers une destination. Finalement, selon de Grandpré (2009), l'avancement des connaissances

théoriques et technologiques peut permettre aux régions de se démarquer. Toutefois, comme le nom l'indique, ces trois facteurs demeurent hors de contrôle.

En somme, le M.T.R. que propose de Grandpré (2009) permet de bien comprendre les bases du système touristique au niveau régional. Il se compose de deux sous-systèmes; la demande et l'offre, lesquels sont influencés par les douze facteurs qui composent l'environnement externe.

***Les facteurs clés de succès influençant la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie***

Si la section précédente présentait les éléments clés influençant la performance du système touristique régional dans son ensemble, la suivante se penche spécifiquement sur le succès du produit touristique lui-même. Plus précisément, elle vise à présenter l'étude de Guedda (2009) dont les résultats avaient largement inspiré la première piste de réflexion sur les facteurs de réussite en tourisme communautaire soumise par Thériault (2013) et ont servi de canevas de base pour le modèle proposé dans la présente recherche. Il importe de préciser que le modèle de Guedda (voir Figure 5) est en réalité une illustration de son cadre conceptuel et que les résultats de son étude (voir Tableau 5) ont été pris en considération dans la conception du modèle de la présente recherche.

L'étude de Guedda traite des facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit en contexte de collaboration touristique réussie. Le fait que la recherche s'attarde au secteur touristique québécois, qu'elle traite des facteurs de succès et qu'elle

aborde la notion de collaboration (très présente en tourisme communautaire) explique principalement pourquoi elle est devenue une base de réflexion intéressante.

Inspiré par les travaux de Rajaobelina et al. (2007), Guedda (2009) propose un modèle qui divise les facteurs de succès en trois grandes catégories : liés au produit ou projet, liés aux relations et liés à l'environnement (voir Figure 5). Ces facteurs devraient mener à un produit performant; variable qui est mesurée selon la qualité du produit, son rapport qualité/prix et la satisfaction des clients.

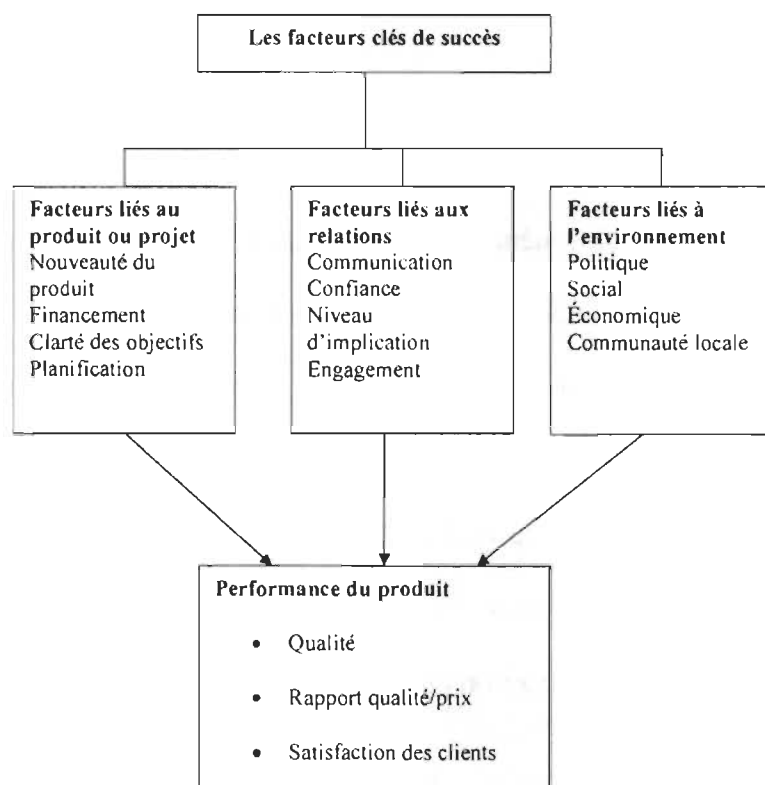


Figure 5. Modèle des facteurs clés de succès proposé par Guedda (2009, p. 31).

Le modèle qui découle de l'étude de Guedda (2009) a été bâti suite à une collecte de données réalisée par le biais de 256 questionnaires envoyés à des organisations publiques et privées oeuvrant dans divers secteurs de l'industrie touristique québécoise (voir Figure 5). Les résultats obtenus sont venus valider quatre des cinq hypothèses formulées par Guedda quant à l'influence positive de ces facteurs sur la performance du produit touristique.

Les résultats liés aux ressources financières ont toutefois surpris l'auteur puisqu'ils semblent aller à l'encontre des études et de la littérature qui insistent sur l'importance d'un financement adéquat dans le succès d'un projet. Guedda tente entre autres de justifier cette disparité en affirmant que « la présence dans l'échantillon d'un nombre conséquent d'OBNL peut également expliquer ce résultat parce qu'ils n'opèrent pas de grands moyens financiers » (p. 73). Cette conclusion de la part de l'auteur apparaît rapide et peu justifiée puisqu'il est évident que la forme juridique d'une organisation ne détermine pas nécessairement ses moyens financiers.

Une autre particularité des résultats obtenus par Guedda concerne la notion de nouveauté du produit. En effet, selon l'auteur, « bien qu'elle soit statistiquement significative, la nouveauté du produit contribue très faiblement à sa performance, de ce fait elle peut être considérée comme souhaitable, mais pas déterminante » (p. 66).

Une synthèse des résultats obtenus par Guedda pour chacune des hypothèses qu'il avait formulées se retrouve dans le Tableau 5.

Tableau 5

*Synthèse des résultats obtenus par Guedda (2009)*

Hypothèses de recherche	Projets de collaboration réussie
H1 : Une bonne planification et la clarté des objectifs du projet sont positivement associées au succès du produit découlant de ce projet.	Validée
H2 : La nouveauté de produit réalisé dans le cadre d'un projet est positivement associée au succès de ce produit.	Validée
H3 : La disponibilité des ressources financières pour la réalisation d'un projet influence positivement le succès du produit qui en résulte.	Infirmée
H4 : Les facteurs liés aux relations entre les membres de l'équipe du projet sont positivement associés aux succès du produit qui en résulte.	Validée
H5 : Les facteurs liés à l'environnement externe du projet sont positivement associés au succès du produit résultant de ce projet.	Validée

*Source : Guedda (2009, p. 66)*

La synthèse présentée ci-dessus (voir Tableau 5) permet de prendre connaissance des hypothèses formulées par Guedda et des résultats obtenus lors de son étude.

En conclusion, la recherche menée par Guedda sur les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit en contexte de collaboration touristique réussie a permis de faire ressortir l'importance de facteurs de succès comme la planification, la clarté des objectifs, les relations entre les membres de l'équipe et l'environnement externe du projet. La nouveauté du produit a, quant à elle, été reconnue comme souhaitable sans être indispensable et la disponibilité des ressources financières n'est pas apparue comme un facteur de succès auprès des organisations interrogées. Pourtant, les écrits consultés

pour bâtir ce modèle (voir Figure 5), de même que plusieurs auteurs dont de Grandpré (2009) arrivent à la conclusion contraire.

***Facteurs favorisant le succès du développement des communautés locales : l'étude inspirante de Mattessich & Monsey***

La prochaine section se concentre sur la présentation de l'étude de Mattessich et Monsey (1997) dont les connaissances ont été reprises par certains auteurs consultés dont Auger et Fortier (2010). À la lumière de leurs recherches, les auteurs présentent 28 caractéristiques ou facteurs de succès qu'ils divisent en trois grandes catégories. La première concerne les facteurs liés à la communauté, c'est-à-dire les caractéristiques sociales, psycho-sociales et géographiques que celle-ci et ses membres doivent idéalement posséder pour favoriser le succès d'une démarche de développement des communautés. La seconde catégorie de critères concerne le processus de développement lui-même, alors que la troisième se concentre sur les caractéristiques que devraient posséder les organisateurs/organisations ou les leaders des projets pour favoriser le succès du développement des communautés. Pour arriver à ces résultats, Mattessich et Monsey se sont penchés sur 525 projets de développement des communautés. De ceux-ci, ils en ont retenu 48 qui, selon les critères de leur étude, étaient les plus pertinents. Les facteurs listés ci-dessous sont ceux présentés par Mattessich et Monsey (1997) dans le deuxième chapitre de leur livre *Community Building : What Makes It Work : A Review of Factors Influencing Successful Community Building*. La traduction francophone des facteurs est toutefois celle qui se retrouve dans les écrits de Auger et Fortier (2010).

Dans un premier temps, les facteurs de succès qui concernent la communauté sont principalement liés à l'organisation, à la culture sociale et au niveau de conscience des membres. Voici ces huit critères :

- Prise de conscience par la population d'un besoin pour ce type d'initiative et de l'existence d'une solution qui éveille leur intérêt à participer ;
- Motivation intrinsèque de la population locale pour développer sa communauté ;
- Zone géographique restreinte ;
- Flexibilité et adaptabilité des groupes organisés dans la résolution de problèmes ;
- Cohésion sociale préexistante ;
- Capacité d'échanger, d'atteindre un consensus et de coopérer ;
- Existence d'un leadership perceptible qui peut prendre les rênes du développement ;
- Expériences de réussite lors d'initiatives précédentes de développement.

La deuxième catégorie de facteurs de succès rassemble les « principales caractéristiques du processus de mise en œuvre de démarches pour développer la communauté » (Auger & Fortier, 2010, p. 278). Voici ces quinze caractéristiques :

- Participation dans le développement d'une large partie de la communauté ;
- Bon système de communication ;
- Compétition minimale entre les différentes organisations de la communauté dans les initiatives pour développer cette dernière ;
- Identité de groupe, clarté des priorités et consensus sur les façons d'atteindre les objectifs développés ;
- Bénéfices visibles et clairs pour beaucoup de résidents ;
- Existence d'événements et résultats concrets pour construire des relations ;

- Réseautage avec des organisations extérieures à la communauté ;
- Progression des membres de la communauté d'activités simples à complexes durant le processus de développement ;
- Processus systématiques incluant des collectes d'informations, des analyses de besoins et de problèmes de la communauté ;
- Formation des participants à améliorer leur capacité pour développer la communauté ;
- Implication solide des organisations locales tôt dans le processus ;
- Utilisation d'une assistance technique pour améliorer les compétences des participants ;
- Émergence continue de leaders quand le besoin s'en fait sentir ;
- Contrôle de la communauté sur les prises de décisions ;
- Présence de ressources diversifiées.

Troisièmement, toujours selon l'étude de Mattessich et Monsey (1997), les organisateurs/organisations ou les leaders des projets de développement des communautés gagneraient à posséder les caractéristiques suivantes :

- Compréhension développée de la culture et de la structure sociale, politique et démographique de la communauté ;
- Implication réelle des individus pour le bien-être de la communauté ;
- Relation basée sur la confiance ;
- Niveau d'expérience d'organisation ;
- Capacité d'être flexible et de s'adapter.

En somme, l'étude menée par Mattessich et Monsey (1997), et dont les propos ont entre autres été repris par Auger et Fortier (2010), a permis de faire ressortir 28 facteurs favorisant le succès des projets de développement des communautés. Ces critères ont été



divisés en trois grandes catégories : liés à la communauté, liés au processus et liés aux organisateurs/organisations ou leaders du projet et ont largement inspiré les facteurs clés retenus pour la présente recherche.

## **2.5. Les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec**

Bien que très peu d'études se sont penchées directement sur les facteurs clés de succès du tourisme communautaire, la revue de littérature réalisée pour cette étude a tout de même permis de nourrir la réflexion sur le sujet. Ainsi, à la lumière de toutes ces connaissances, la prochaine section se consacre à décrire la proposition d'un modèle sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec (voir Figure 6). En raison des différentes sources d'inspiration qui ont contribué à construire ce modèle, la prochaine section utilise des expressions variées liées au développement local, au développement des communautés locales, au développement local communautaire et au tourisme communautaire.

### *2.5.1. Proposition d'un modèle*

Ayant servi de principale inspiration à la première réflexion menée par Thériault (2013) sur les facteurs de réussite en tourisme communautaire, le modèle de Guedda (2009) (voir Figure 5) reste la référence de base qui a mené au modèle proposé dans la présente étude (voir Figure 6). Sa forme et son contenu ont toutefois évolué de manière significative. Déjà en 2013, il s'était modifié afin de répondre davantage aux réalités du tourisme communautaire. Maintenant, à la lumière des écrits consultés pour la présente

étude qui viennent confronter et améliorer le modèle de Guedda (2009), il s'est transformé à nouveau et de manière encore plus marquée. Plus précisément, des facteurs ont été ajoutés en lien avec le produit ou le projet, l'environnement et les relations. De plus, deux familles de facteurs (liés aux leaders et liés à la communauté) ainsi qu'une section consacrée aux retombées sur la communauté ont été ajoutées. Des liens entre différentes composantes du modèle ont également été établis afin d'illustrer les relations existantes. Ces ajouts et ces modifications sont présentés dans les prochaines sections.

Il est intéressant de préciser que les différentes caractéristiques (principes et retombées) du tourisme communautaire et du développement des communautés locales dont il a été question précédemment dans ce chapitre sont réparties dans les différentes familles de facteurs et autres composantes du modèle proposé pour l'étude. Il importe également de rappeler que, dans le cadre de cette recherche, le terme « modèle » est utilisé pour désigner un « instrument de production et d'exposition des connaissances » (Le Moigne, 1987, p. 1).

Dans la modélisation retenue pour cette étude (voir Figure 6), les familles de facteurs et les liens illustrant les relations entre les composantes qui ont été ajoutés à l'issue de la recension des écrits ont été identifiés en noir afin de les distinguer de ceux déjà présents dans le modèle de Guedda (2009).

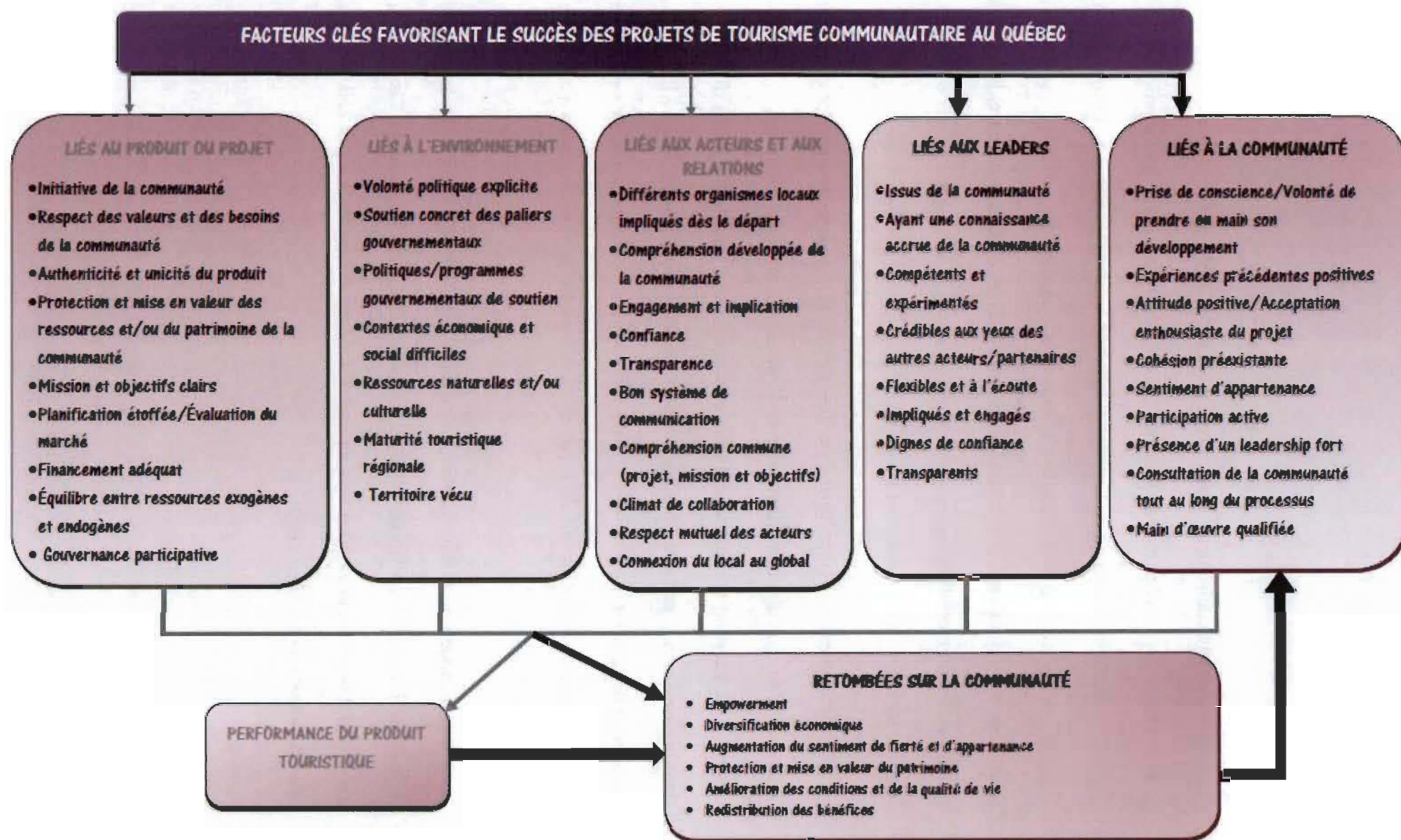


Figure 6. Proposition d'un modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.

La Figure 6 présente la proposition d'un modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec bâtie pour la présente étude. Son contenu est détaillé dans les prochaines sections. Il importe de rappeler que la présente étude décrira les facteurs clés de succès selon la définition de Leidecker et Bruno (1984), c'est-à-dire comme des « caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues ou gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné » [traduction libre] (p. 1). Cependant, avant d'aborder plus en profondeur les différentes familles de facteurs clés de succès, il est pertinent d'apporter certaines précisions sur les autres composantes du modèle.

Premièrement, le modèle de Guedda (2009) illustre l'influence des différents facteurs sur la performance du produit touristique. Toutefois, lorsqu'il est question de développement des communautés locales autant que de tourisme communautaire, le processus de planification du projet compte encore plus que le résultat (performance du produit), même si ce dernier conserve une influence et une importance non négligeables (Forest & St-Germain, 2010). La performance du produit conserve donc sa place dans la proposition de modélisation pour la présente étude, mais son contenu a été épuré puisque la recherche actuelle ne s'intéresse pas à ces critères de mesure.

Deuxièmement, une section consacrée aux retombées sur la communauté a été ajoutée en raison du rôle prépondérant qu'elles jouent dans ce type de démarche. Cette composante est influencée à la fois par la performance du produit et par les facteurs de réussite puisque les retombées dépendent du résultat autant que du processus lorsqu'il est

question de développement des communautés locales. Les retombées incluses dans le modèle ont été abordées plus en détail dans les sections précédentes destinées à la définition des concepts clés de l'étude.

Troisièmement, la théorie du sentiment de communauté qui a été abordée précédemment dans ce chapitre justifie qu'un lien ait été ajouté entre les retombées sur la communauté et les facteurs de succès liés à la communauté.

Finalement, le lien entre la performance du produit touristique et les retombées sur la communauté se justifie par le fait que les écrits consultés démontrent que des expériences de réussite antérieures, lors d'initiatives de développement, influencent positivement la communauté et ses membres (Tougas & Fréchette, 2014; Gravelle et al. 2015; Fernandes, 2012; Auger & Fortier, 2010; Mattessich & Monsey, 1997).

#### *2.5.2. Les facteurs liés au projet ou au produit*

Les facteurs de succès liés au projet ou au produit concernent principalement la nature et la gestion du projet touristique. En ce sens, plusieurs de ces facteurs de succès s'appuient sur les caractéristiques de base, ainsi que sur les particularités de gestion du tourisme communautaire et du développement des communautés locales. La prochaine section se concentre à présenter ces facteurs selon deux grandes catégories; la nature et le processus de gestion du projet.

### *Nature du projet*

La nature fondamentale du tourisme communautaire prend racine dans la volonté d'une communauté locale de se prendre en charge et de tenir les rênes de son développement. Ainsi, lorsqu'il est question de développement des communautés locales autant que de tourisme communautaire, de nombreux auteurs insistent sur la nécessité d'une initiative issue de la communauté et qui respecte les besoins, les désirs, la vision et les valeurs de celle-ci (Bourque, 2008; Parent et al., 2009; Fontan & Klein, 2004; Bourque & Favreau, 2003; Tremblay, 1999). En d'autres mots, le développement devrait toujours être pensé par et pour la communauté qu'il concerne (Tremblay, 1999). Le Conseil de la santé et du bien-être (2001) insiste d'ailleurs sur ces notions alors qu'il définit le développement comme « un processus, une démarche par laquelle une communauté, par voie d'initiatives, tente de maintenir ou d'améliorer, selon les valeurs qu'elle juge prioritaires, les conditions de vie collectives et/ou individuelles » (p. 7). Cette sensibilité et ce respect des besoins, des désirs, de la vision et des valeurs de la communauté a pour effet de stimuler la participation des membres de la communauté qui se sentent plus interpellés par le projet et donc plus enclins à y participer. Cet *empowerment*, collectif autant qu'individuel, a entre autres pour effet de favoriser la réussite du projet (Novelli et al. 2017; Hiwasaki, 2006, Scheyvens, 1999).

Un autre facteur de succès lié au projet concerne l'authenticité et l'unicité du produit touristique. En effet, dans son étude, Guedda (2009) inclut dans ses facteurs la nouveauté du produit. Les résultats de son étude ont toutefois révélé que cette notion, bien que

souhaitable, n'était pas jugée essentielle. De leur côté, Heeb, Bellwald et Allemann (2008) insistent davantage sur la notion d'originalité. En effet, selon les auteurs « des idées de projets originales ouvrent de nouveaux potentiels de valeur ajoutée et peuvent faire office de projets phares sur le marché du développement régional » (p. 14). Considérant que les projets de tourisme communautaire n'ont souvent pas de très grands moyens financiers, il est permis de croire que l'originalité du produit et l'authenticité de l'expérience offerte aux visiteurs seraient un moyen de se distinguer.

L'originalité et l'authenticité du produit sont d'ailleurs souvent intimement liés aux ressources ou aux patrimoines mis de l'avant par le projet puisque ces dernières sont la ressource première du développement touristique d'une communauté. Pour plusieurs auteurs, la mise en valeur des patrimoines culturel, naturel et humain est l'une des principales raisons d'être du tourisme communautaire (Carpentier, 2015; Boonratana, 2010). Cette mise en valeur a non seulement des impacts sur les visiteurs qui ont désormais accès à ces richesses, mais également sur les membres de la communauté. En effet, la valorisation et la reconnaissance des ressources et des patrimoines d'une communauté contribuent à augmenter le sentiment de fierté et d'appartenance de celle-ci; deux variables qui ont à leur tour un impact sur le succès de ces initiatives (Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999).

### ***Processus de gestion du projet***

La clarté de la mission et des objectifs du projet est reconnue comme l'un des facteurs de succès les plus influents (Thériault, 2013; DA Tasci, Croes, & Bartels Villanueva, 2014; Guedda, 2009; Pinto & Slevin, 1988). Cela permet de susciter une vision à long terme, de s'assurer que tous les acteurs du projet vont dans la même direction et que les efforts sont mis au bon endroit, tout au long du processus. Une mission et des objectifs clairs permettent non seulement aux leaders de mieux manœuvrer le projet, mais également à la communauté de mieux en saisir le potentiel, ce qui contribue à en favoriser l'acceptation.

Cette identification de la mission et des objectifs, mais également des priorités et des façons de faire qui seront utilisées, s'insère dans un autre facteur clé de succès; celui de la planification (DA Tasci et al., 2014; Auger et Fortier, 2010; Guedda, 2009; Mattessich et Monsey, 1997). En effet, une planification bien effectuée devient en quelque sorte un outil d'évaluation du projet, puisqu'il est toujours possible de s'y référer, de revenir aux bases et de se réajuster, au besoin, en cours de route (Hazebrouck, 1993 cité dans Guedda, 2009). Certains auteurs insistent sur l'importance d'inclure une étude du marché dans la planification du projet afin d'en maximiser les chances de réussite (de Grandpré, 2009; Heeb et al., 2008). Toutefois, comme le précise de Grandpré (2009), celles-ci peuvent prendre plusieurs formes, dépendamment des moyens financiers disponibles, allant de l'étude professionnelle complète à des formules plus informelles comme la consultation citoyenne.



Évidemment, lorsqu'il est question de planification et de gestion de projets en développement, il est impossible d'ignorer l'importance de l'aspect financier (Dodds, 2012; de Grandpré, 2009; Heeb et al., 2008; Delisle, 2007). Cela passe non seulement par une bonne planification de la part de l'équipe du projet, mais également par un soutien des instances gouvernementales et des autres acteurs du milieu. Le financement joue un rôle majeur à plusieurs niveaux, que ce soit, par exemple, dans la phase d'amorce où il peut permettre d'obtenir une étude de marché professionnelle ou encore lors du démarrage du projet en donnant accès à des ressources humaines compétentes. Les ressources financières ont ainsi le potentiel de contribuer à la bonne santé, la pérennité et le succès des projets de développement local comme le tourisme communautaire.

Un soutien financier efficace exige parfois, voire toujours, de recourir à des ressources externes grâce, entre autres, à des programmes de subvention. En réalité, l'équilibre entre les ressources endogènes et exogènes est jugé essentiel au succès des projets de tourisme communautaire. Pour Klein (2006), il est inconcevable de réfléchir au développement local en s'appuyant uniquement sur des ressources endogènes puisque cela aurait pour conséquence de recréer le déséquilibre auquel le projet tente de pallier. Selon Fontan et Klein (2004), la mobilisation de ressources externes démontre même une certaine crédibilité pour le projet, ce qui peut éventuellement mener à un meilleur appui financier. De nombreux auteurs s'entendent pour dire, qu'en ayant recours à des ressources exogènes, les communautés s'ouvrent à du soutien, des compétences, des expertises, du financement; bref à une aide précieuse qui a le potentiel de contribuer

largement à leur succès (Gravelle et al., 2015; Auger & Fortier, 2010; Parent et al., 2009; Rajaobelina, 2007; Reimer, 2006; Mendell, 2002; Mattessich & Monsey, 1997).

Cette capacité à mobiliser des forces endogènes et exogènes pour le bien du projet et de la communauté est, en quelque sorte, une démonstration du potentiel de gouvernance locale existant (Lequin & Cloquet, 2006). Cette réflexion amène à parler du rôle prépondérant que joue la gouvernance participative dans le succès des projets de tourisme communautaire. En effet, pour bon nombre d'auteurs il s'agit non seulement d'une particularité du tourisme communautaire, mais également de l'un des plus importants facteurs clés de son succès (Blangy et al., 2010; Parent et al., 2009; Delisle, 2007; Delisle & Jolin, 2007). Tel que discuté précédemment, l'une des meilleures manières de renforcer une communauté est de s'assurer que ses membres aient un grand pouvoir et une responsabilité pour les décisions qui forment leur propre communauté (Fernandes, 2012). En faisant place à la gouvernance participative, le tourisme communautaire offre l'opportunité d'« engager les forces vives de la communauté à développer, en tant que partenaire prioritaire, une offre touristique qui contribue à accroître sa qualité de vie » (Delisle & Jolin, 2007, p. 64). La gouvernance participative se distingue de la « simple » participation, un autre facteur clé de succès qui sera d'ailleurs abordé dans la section sur la communauté, en garantissant une place importante à celle-ci dans les processus décisionnels entourant le projet.

### *2.5.3. Les facteurs liés à l'environnement*

Plusieurs auteurs soulignent que les projets de tourisme communautaire ou de développement local sont grandement influencés par les environnements politique, social et économique, de même que par la communauté territoriale dans laquelle ils prennent place (Gravelle et al., 2015; DA Tasci et al., 2014; Reimer, 2006). Considérant cela, il n'est pas étonnant de constater que ce sont presque exactement ces facteurs de succès qui sont ciblés par Guedda (2009) dans son modèle (voir Figure 5). Les prochains paragraphes visent à présenter les facteurs liés à l'environnement qui ont été ciblés pour la présente étude. Cela inclut l'environnement politique, économique et social, de même que les ressources disponibles, la maturité touristique régionale et la territorialité.

Premièrement, afin d'assurer le succès des projets de tourisme communautaire, le politique et la société civile doivent regarder dans la même direction (Delisle, 2007). En effet, bon nombre d'auteurs consultés s'entendent sur le fait que l'environnement politique joue un rôle déterminant dans le succès des projets en développement local tel que le tourisme communautaire (Gravelle et al., 2015; DA Tasci et al., 2014; Guedda, 2009; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007; Mendell, 2002; Hamel, 1995). Cette influence passe autant par la volonté explicite de voir se concrétiser des initiatives citoyennes que par un soutien tangible aux équipes de gestion et par des politiques ou des programmes de financement qui favorisent la mise en place de ce type de projets. À cet effet, Mendell (2002) précise que les politiques mises en place par les grandes institutions économiques et par les gouvernements ont un impact réel et majeur sur le développement économique

local. Les politiques macros doivent donc offrir des espaces démocratiques de développement, sans quoi les projets de développement local ne pourront avoir de réels impacts. La volonté et le soutien politiques, à tous les paliers, s'avèrent des facteurs potentiels de succès.

Deuxièmement, les contextes économique et social dans lesquels évolue la communauté jouent un rôle important dans le succès des projets de développement local qu'elle entreprend. Cette influence peut cependant se manifester de deux manières complètement différentes. En effet, certains auteurs comme Reimer (2006) considèrent qu'un environnement économique stable favorise la planification à long terme et l'attractivité de la communauté ce qui contribue positivement à son développement. À l'inverse, des auteurs comme Larocque-Allard (2014) sous-entendent qu'une situation économique et sociale précaire mène parfois à une prise de conscience et à un sentiment d'urgence qui motivent la communauté à prendre en main son développement. Rappelons à cet effet que l'un des principaux objectifs visés par le tourisme communautaire est l'amélioration des conditions générales de vie, ce qui passe, entre autres, par la création d'emplois et la diversification de l'économie locale (Novelli et al., 2017; Parent et al., 2009; Trejos & Chiang, 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). Ainsi, tel que mentionné précédemment, il arrive régulièrement que les projets de développement communautaire local émergent dans des communautés dévitalisées et caractérisées par un déclin industriel, l'exode de la population, un taux de chômage élevé et une diminution du sentiment d'appartenance (Larocque-Allard, 2014; Bédard & Poulin, 2011). De plus,

le tourisme est régulièrement considéré, à tort, disons-le, comme une réponse miraculeuse aux problèmes de dévitalisation rencontrés par les territoires. Certains auteurs comme Trejos et Chiang (2009) insistent d'ailleurs sur la nécessité d'une économie diversifiée où le tourisme est utilisé comme un complément à d'autres industries.

Il importe également de rappeler que le tourisme communautaire compte parmi ses principes de base la protection et la mise en valeur des ressources et du patrimoine (Carpentier, 2015; Boonratana, 2010; Delisle & Jolin, 2007; Hiwasaki, 2006). En ce sens, il n'est pas étonnant de retrouver les ressources naturelles et culturelles de la communauté dans les facteurs environnementaux qui influencent le succès des projets de tourisme communautaire.

Troisièmement, la maturité touristique de la région est considérée comme un autre facteur de succès lié à l'environnement. Selon de Grandpré (2009), cette maturité fait référence à la notoriété touristique de la région, au développement de ses équipements touristiques, à son réseau de transport et à l'attitude de la population face au développement touristique. Il est effectivement possible de croire que, plus une région est développée au niveau touristique (plus d'attractions, plus d'hébergement, de meilleurs accès routiers, etc.), plus les touristes y seront attirés et plus le projet aura des chances de connaître du succès. Cette réflexion rejoint celle de Fernandes (2012) qui a été discutée précédemment et qui précise que les communautés plus développées au niveau touristique bénéficient souvent d'un meilleur sentiment de fierté et d'appartenance; deux facteurs clés qui contribuent au succès du tourisme communautaire. On peut donc supposer que la

présence préalable de tourisme dans la région a le potentiel d'influencer positivement le développement des projets de cette nature.

Finalement, dans son modèle, Guedda (2009) aborde la communauté locale, mais n'insiste pas sur la notion de territoire. Toutefois, lorsqu'il est question de développement des communautés locales, cette précision sur la territorialité devient essentielle. Tel que mentionné précédemment, le développement des communautés locales gagne à s'implanter dans un territoire vécu puisque la perception des acteurs et des citoyens quant à la pertinence du territoire visé par le projet contribue à son succès (Bourque & Mercier, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Caillouette et al., 2007; Bourque, 2008; Bourque & Favreau, 2003). De leur côté, Mattessich et Monsey (1997) parlent d'une zone géographique restreinte comme d'une caractéristique de la communauté qui favorise le succès des projets qu'elle entreprend.

En somme, les facteurs de succès liés à l'environnement réfèrent à l'important rôle joué par les différents paliers gouvernementaux, ainsi qu'à la situation économique et sociale de la communauté qui, peu importe qu'elle soit précaire ou non, a le potentiel d'influencer le succès des projets de tourisme communautaire. La maturité touristique régionale de même que les ressources naturelles, culturelles, sociales et patrimoniales dont dispose la communauté exercent également une influence importante sur le succès du projet. Finalement, le territoire auquel réfère le projet contribue à son succès grâce à sa pertinence perçue par les acteurs, ainsi qu'au sentiment d'appartenance et à la volonté d'engagement qu'il peut susciter.

#### *2.5.4. Les facteurs liés aux acteurs et à leurs relations*

Dans le modèle proposé par Guedda (2009), une famille de facteurs se consacre aux relations. Il s'agit d'ailleurs, selon l'auteur, d'une catégorie de facteurs particulièrement déterminante dans le succès des projets de collaboration touristique. Cependant, les écrits consultés pour la présente étude ont révélé qu'au-delà des relations qui unissent les acteurs impliqués en tourisme communautaire, ces derniers doivent idéalement posséder certaines qualités ou caractéristiques afin de favoriser le succès du projet auquel ils prennent part. En ce sens, le nom de cette famille de facteurs a été modifié afin d'être plus englobant. La prochaine section vise à présenter les facteurs clés de succès liés aux acteurs et à leurs relations.

#### ***Acteurs***

Avant même de pouvoir parler des caractéristiques des acteurs et des relations qu'ils entretiennent comme facteurs de succès du tourisme communautaire, il faut d'abord aborder l'importance des acteurs eux-mêmes. Appuyé sur une logique ascendante du développement, le tourisme communautaire accorde une place privilégiée à la participation active de la communauté, et ce, tout au long du processus entourant le projet (Goodwin & Santilli, 2009). De plus, la sollicitation d'organismes et d'acteurs locaux diversifiés provenant de plusieurs réseaux (territoriaux ou sectoriels) contribue à dresser un portrait de la communauté, de ses valeurs, de ses besoins et de ses enjeux qui soit aussi juste que possible. Cette compréhension développée de la communauté permet de

rejoindre et d'interpeller une plus vaste partie de la population, ce qui contribue à l'acceptation du projet, stimule l'intérêt et favorise la mobilisation. Plusieurs auteurs, insistent d'ailleurs sur l'intégration de la communauté dès les tout débuts du projet afin d'en favoriser le succès (Novelli et al., 2017; Tougas & Fréchette, 2014; Goodwin & Santilli, 2009; Heeb et al., 2008; Fontan & Klein, 2004). Cette intégration hâtive confère une certaine crédibilité au processus, en plus de permettre à la communauté d'acquérir le pouvoir et les responsabilités nécessaires pour décider elle-même de l'orientation qu'elle souhaite donner à son développement (Novelli et al., 2017; Tougas & Fréchette, 2014).

Les acteurs qui prennent part aux projets de développement des communautés locales doivent idéalement posséder certaines caractéristiques qui contribuent, elles aussi, à favoriser le succès. Parmi celles-ci, soulignons l'importance d'avoir des acteurs fortement engagés et impliqués (Auger & Fortier, 2010; Heeb et al., 2008; Guedda, 2007; Rajobelina, 2007; Lequin & Cloquet, 2006; Mattessich & Monsey, 1997; Hamel, 1995). De plus, il a été démontré à de nombreuses reprises dans la présente recherche que la participation de la communauté est non seulement une logique d'actions, mais également un facteur clé de succès en tourisme communautaire. Ainsi, il apparaît évident que d'avoir des acteurs qui montrent l'exemple par une participation active et un engagement solide contribue à la motivation des membres de la communauté.

Afin de favoriser leur succès, les projets de tourisme communautaire devraient également pouvoir compter sur des acteurs transparents et dignes de confiance (Tougas & Fréchette, 2014; Heeb et al., 2008; Guedda, 2009; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007). En



effet, la réussite de ce genre d'initiatives est largement influencée par la confiance que la communauté a envers les acteurs impliqués. Quelques auteurs soulignent également que la transparence joue un rôle important à l'interne comme à l'externe (Tougas & Fréchette, 2014; Heeb et al., 2008; Delisle, 2007). Du point de vue des relations internes, la transparence permet à tous les acteurs d'exprimer leurs attentes et leurs objectifs face au projet, ce qui contribue à bâtir des relations harmonieuses, tandis qu'à l'externe, elle contribue au sentiment de sécurité, à la confiance et à la participation active de la communauté. Le fait d'avoir des acteurs transparents et dignes de confiance se concrétise, entre autres, par un système de communication efficace.

### ***Relations***

Avec la mobilisation d'un réseau d'acteurs aussi large et varié, il n'est pas étonnant de constater que la communication figure parmi les facteurs clés de succès lorsqu'il est question de développement des communautés locales (Bello et al., 2016; Auger & Fortier, 2010; Guedda, 2009; Rajaobelina, 2007; Mattessich & Monsey, 1997). Le système mis en place devrait effectivement stimuler une communication fréquente et ouverte en plus de favoriser la circulation de l'information dans tous les sens; de manière horizontale entre les acteurs, évidemment, mais également du haut vers le bas et du bas vers le haut entre l'équipe et la communauté (Guedda, 2009; Rajaobelina, 2007). Une communication efficace réduit les risques de conflits, favorise les compromis, encourage la confiance et donc, contribue au succès du projet.

Selon Heeb et al. (2008), la communication et la transparence permettent une compréhension commune du projet, de sa mission et de ses objectifs. De plus, tel que mentionné précédemment, la clarté de la mission et des objectifs joue un rôle capital dans le succès d'un projet de développement des communautés locales puisqu'elle permet aux acteurs d'avancer dans la même direction et de mener des actions pertinentes et adéquates (DA Tasci, Croes & Bartels Villanueva, 2014; Guedda, 2009; Rajaobelina, 2007; Pinto & Slevin, 1988). En ce sens, si des mécanismes sont mis en place et que des actions sont prises pour assurer une compréhension commune de la part de tous les acteurs, cela favorise le succès du projet.

Dans leur *Guide pratique pour réussir les projets de développement régional*, Heeb et al. (2008) insistent sur le fait que « les préoccupations liées au "comprendre ensemble" et "apprendre ensemble" ainsi qu'en matière de "collaboration" et de "mise en réseau" (réseaux d'acteurs) traversent ce guide à la manière d'un fil rouge » (p. 30). En d'autres mots, cela signifie que la collaboration est un élément fondamental d'un développement local réussi. Cette idée est appuyée par Okazaki (2008) qui affirme qu'une destination touristique dépend des atouts qu'elle possède (membres de la communauté, infrastructures, richesses naturelles et culturelles, événements, etc.) et que la collaboration entre les membres de la communauté est la clé qui permet de développer adéquatement ces atouts. En somme, si les facteurs de succès liés à l'environnement ciblent les richesses naturelles, culturelles, sociales et patrimoniales d'une communauté comme la matière première de son développement touristique, ceux liés aux acteurs et à leurs

relations insistent sur le rôle incontournable que joue la collaboration dans l'utilisation adéquate de ces richesses. Le respect mutuel entre les acteurs, qui est l'un des facteurs clés de succès identifiés par Delisle (2007) dans son étude de cas en tourisme communautaire dans les Hautes-Laurentides, contribue assurément à établir le climat de collaboration favorisant la réussite.

Finalement, la connexion du local au global ou le fait de s'insérer dans des réseaux plus larges est une autre caractéristique qui a le potentiel d'influencer la réussite des projets de tourisme communautaire (Dodds, 2012; Parent et al., 2009; Okazaki, 2008; Reimer, 2006). Comme le mentionnent Dodds (2012) et Parent et al. (2009), les projets locaux ont tout avantage à s'associer aux flux de l'industrie touristique plutôt que d'essayer de s'en dissocier. Cela permet une meilleure visibilité et l'accès à un marché beaucoup plus vaste. Cet élément rejoint d'ailleurs l'idée d'équilibre entre ressources endogènes et exogènes présentée comme l'un des facteurs de succès liés au produit ou au projet.

En somme, pour favoriser leur succès, les projets de tourisme communautaire devraient pouvoir compter sur un réseau d'acteurs engagés, impliqués, transparents et dignes de confiance. La variété de ce réseau permet quant à elle de bâtir une compréhension développée de la communauté concernée. De plus, la mise en place d'un système de communication efficace devrait favoriser la compréhension commune du projet, de sa mission et de ses objectifs. Tous ces outils contribuent à une collaboration sincère et efficace entre les acteurs, ce qui joue un rôle significatif dans le succès des

projets de tourisme communautaire. Finalement, ces derniers gagnent à s'insérer dans des réseaux plus larges afin de profiter de différentes opportunités (financement, visibilité, marché plus vaste, etc.).

#### *2.5.5. Les facteurs liés aux leaders*

Intimement liée à la famille de facteurs présentée précédemment, la famille liée aux leaders amène une notion encore plus précise quant à l'importance de certains individus dans le succès des projets de développement des communautés locales comme le tourisme communautaire. En effet, certains auteurs insistent particulièrement sur l'importance du rôle joué par les leaders des projets qui va bien au-delà de leur simple présence parmi les acteurs (Bédard & Poulin, 2011; Auger & Fortier, 2010; Parent et al., 2009; Heeb et al., 2008; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007; Monttesisch & Monsey, 1997). La prochaine section vise donc à établir les facteurs clés de succès liés aux leaders et a été largement inspirée par les écrits de Monttesisch et Monsey (1997).

Tel que mentionné précédemment dans cette recherche, il n'est pas rare de voir les projets de tourisme communautaire et de développement local émerger dans des communautés dévitalisées. Or, dans une démarche de revitalisation, l'implication de leaders locaux joue un rôle décisif (Bédard & Poulin, 2011). En effet, la présence de personnes reconnues et influentes au sein de la communauté contribue à une meilleure adhésion de cette dernière au projet (Klein & Champagne, 2011; Parent et al., 2009; Heeb et al., 2008). De plus, les individus natifs de la communauté ont tendance à mieux connaître leurs environnements (social, politique, économique et écologique), ce qui est

un atout important non seulement lorsqu'il est question de développement touristique, mais également lorsqu'on doit faire appel à la mobilisation des forces vives du milieu (Burgos & Martens, 2017). Ce facteur de succès rejoint l'idée selon laquelle les leaders de projets devraient posséder une connaissance accrue de la communauté, de ses valeurs et de ses caractéristiques (Bédard & Poulin, 2011; Auger & Fortier, 2010; Mattessich & Monsey, 1997).

L'expérience et la compétence des leaders jouent également un rôle important dans le succès des projets de tourisme communautaire. Ainsi, un leader compétent devrait être en mesure d'assurer la mise en place d'une gouvernance participative et de mener le projet selon sa mission et ses objectifs tout en demeurant flexible et à l'écoute de la communauté et des acteurs qui l'entourent (Auger et Fortier, 2010; Parent et al., 2009; Mattessich et Monsey, 1997). Le leader doit également être en mesure de prendre des décisions, avoir les qualités d'un rassembleur et être apte à gérer les conflits afin que ceux-ci ne ralentissent pas le processus de développement (Rajaobelina, 2007). En d'autres mots, un leader devrait être « quelqu'un capable de guider, d'influencer et d'inspirer. » (Bédard & Poulin, 2011, p. 19).

Ainsi, la connaissance accrue de la communauté, l'expérience et les compétences contribuent à bâtir la crédibilité des leaders aux yeux des autres acteurs; une caractéristique qui contribue au succès du projet en agissant sur les notions de confiance et de cohésion (Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007).

Pour conclure, les leaders du projet devraient, au même titre que les autres acteurs, être fortement impliqués et engagés, faire preuve de transparence dans leurs paroles et leurs actions et être dignes de confiance (Tougas & Fréchette, 2014; Auger & Fortier, 2010; Guedda, 2009; Heeb et al., 2008; Rajaobelina, 2007; Mattessich & Monsey, 1997).

### *Les facteurs liés à la communauté*

Dans le modèle de Guedda (2009), la communauté locale apparaît simplement comme un facteur lié à l'environnement. Toutefois, lorsqu'il est question de tourisme communautaire et de développement des communautés locales, il s'agit d'une notion clé. Il était ainsi nécessaire d'y accorder une place significative dans le modèle proposé en traitant la communauté comme une famille de facteurs à part entière. Les facteurs liés à la communauté sont largement inspirés des constats établis par Mattessich et Monsey (1997), mais s'inspirent également d'autres notions qui sont détaillées dans les paragraphes suivants.

Mattessich et Monsey (1997) soulignent qu'il est essentiel que la population fasse elle-même une prise de conscience quant à ses besoins et aux solutions possibles qui s'offrent à elle en matière de développement local. Le fait de prendre conscience soi-même d'une problématique et de son potentiel à y remédier influence la volonté de la communauté à prendre en main son développement. De Grandpré (2009) identifie d'ailleurs cet élément comme un facteur de base influençant le système touristique puisque c'est la communauté qui détermine dans quelles conditions elle souhaite exploiter les

ressources naturelles et culturelles qu'elle possède. Cette réflexion nous ramène à l'un des principes de base du tourisme communautaire; une forme de développement qui est mise en place par la communauté.

Pour favoriser cette conscientisation et cette prise en charge, la théorie du sentiment de communauté joue un rôle important (Gravelle et al. 2015; Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012; Auger & Fortier, 2010; Klein, 2006; Mattessich & Monsey, 1997). D'ailleurs, Bergeron (2002) l'explique très bien en affirmant : « on apprend beaucoup de nos succès et le succès est le carburant qui donne le goût d'entreprendre de nouveaux projets et qui détermine une vision positive de l'avenir » (p. 295).

À cet effet, nombreux sont les auteurs qui insistent sur l'importance de l'acceptation et de l'attitude de la population envers les projets issus d'une démarche de développement local comme le tourisme communautaire (Dodds, 2012; Fernandes, 2012; Okazaki, 2008; Fontan et al., 2004; Scheyvens, 1999). Pour Dodds (2012) « la cohésion et l'attitude de la communauté déterminent sa réussite au même titre que ses aptitudes et ses connaissances » (p. 1). Une attitude positive envers le projet aura également une influence sur l'approche de la communauté hôte face aux touristes. Ainsi, un projet qui est appuyé par la communauté a plus de chance de réussir puisqu'il bénéficiera des meilleurs ambassadeurs qui soient : ses membres. Certains auteurs insistent également sur l'importance d'une attitude positive envers l'industrie touristique de manière générale (de Grandpré, 2009; Lequin & Cloquet, 2006). De plus, Mattessich et Monsey (1997)

affirment eux aussi qu'une cohésion préexistante au sein de la communauté favorise le succès des projets qu'elle entreprend.

Le sentiment d'appartenance des membres envers leur communauté et l'ancrage territorial, favorisé par la référence à un territoire vécu, figurent certainement parmi les facteurs clés de succès les plus abordés par les auteurs consultés en développement des communautés locales autant qu'en tourisme communautaire (Carpentier, 2015; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012; Bédard & Poulin, 2011; Auger & Fortier, 2010; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). Cela peut s'expliquer, entre autres, par le fait qu'il s'agit à la fois d'un facteur de succès et d'une retombée visée par ce type d'initiative. Plus concrètement, les acteurs qui possèdent cet ancrage territorial ont tendance à s'impliquer davantage dans des projets de développement de la communauté. Ces expériences renforcent à leur tour des mécanismes nécessaires au sentiment de communauté et ainsi de suite (Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012). En somme, les notions de sentiment d'appartenance et d'ancrage territorial jouent un rôle majeur en matière de développement puisqu'elles sont un des moteurs de l'action collective (Bourque, 2008; Caillouette et al., 2007; Bourque & Favreau, 2003). Ces notions rejoignent d'ailleurs un facteur environnemental discuté à la section 2.5.3 du présent chapitre; celui de la pertinence du territoire ciblé.

Le sentiment d'appartenance et l'ancrage territorial influencent donc la participation des membres de la communauté dans les projets de développement de nature communautaire. La participation s'insère à son tour parmi les facteurs liés à la



communauté, mais demeure étroitement liée aux notions de prise en charge, de mobilisation des acteurs locaux, de consultation, de leadership et de gouvernance participative qui ont toutes été abordées dans cette section du chapitre.

Certains auteurs insistent sur le fait qu'un leadership fort et efficace au sein de la communauté est un autre facteur susceptible d'influencer la participation de la communauté (Auger & Fortier, 2010; Trejos & Chiang, 2009; Mattessich & Monsey, 1997; Hamel, 1995). Cette notion rappelle un principe discuté dans la section précédente et selon lequel les leaders d'initiatives en tourisme communautaire auraient avantage à être directement issus de la communauté visée par le projet.

Selon Novelli et al. (2017), c'est en intégrant la communauté dès le début du processus que la mise en œuvre et la gestion des projets seront les mieux réussies. Ces précautions auront pour effet de faciliter l'acceptation du projet, ce qui, nous l'avons expliqué précédemment, a une incidence sur l'attitude et la participation active de la communauté. Cette notion est également étroitement liée à celle de gouvernance participative abordée dans la section sur les facteurs clés associés au produit ou au projet.

Finalement, la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée au sein de la communauté est un autre facteur d'influence puisque, comme le mentionne Dodds (2012), la présence de dirigeants (leaders ou responsables de l'équipe de gestion/direction) compétents contribue au succès d'un projet. De son côté, de Grandpré (2009) précise que la main-d'œuvre qualifiée disponible joue un rôle important, puisque la majorité des employés sont en lien

direct avec les visiteurs et ont le pouvoir d'influencer concrètement la qualité de l'expérience de ces derniers.

Pour terminer la présentation du modèle proposé dans le cadre de la présente étude (voir Figure 6), il importe de mentionner que nous sommes conscients que les leaders et la communauté pourraient faire partie des acteurs et se retrouver dans cette famille de facteurs. Toutefois, tel qu'il a été démontré, les auteurs consultés accordent une importance particulière aux leaders, à la communauté et aux acteurs à titre de facteurs de succès du tourisme communautaire, ce qui justifie la pertinence de ces notions comme des familles de facteurs à part entière.

En conclusion, le dernier chapitre a permis de jeter les bases de cette recherche en définissant les concepts de tourisme communautaire, de développement des communautés locales et de facteurs clés de succès. Le modèle proposé pour l'étude (voir Figure 6) a également été présenté et son contenu a été expliqué et justifié en détail. Ce modèle est devenu le point de référence dont la collecte de données empiriques tentera de vérifier la pertinence. La démarche méthodologique utilisée pour procéder à cette collecte est détaillée dans le prochain chapitre.

### **3. Démarche méthodologique**

Tel que précisé en conclusion du chapitre sur la problématique, la présente étude a pour but d'approfondir les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Les objectifs spécifiques se divisent quant à eux en deux catégories; théorique et pratique. D'un point de vue théorique, l'objectif est de vérifier si les facteurs clés de succès, issus de la littérature et colligés dans le modèle retenu pour l'étude (voir Figure 6), correspondent à la réalité vécue par les acteurs œuvrant dans des projets québécois de cette nature. D'un point de vue pratique, l'objectif est de faciliter la planification et la mise en œuvre de projets de tourisme communautaire au Québec par la création d'un modèle qui servira de cadre de référence aux professionnels œuvrant en tourisme, en développement des communautés locales ou tout autre domaine pertinent.

Afin d'atteindre ces objectifs, il s'avérera essentiel de procéder à une collecte de données empiriques auprès des projets de tourisme communautaire québécois. Le prochain chapitre est ainsi consacré à la description et à l'explication de la démarche méthodologique utilisée. Il se divise en trois principales sections. La première vise à présenter la nature de la recherche, l'approche et la stratégie de preuve retenues. La seconde section décrit, quant à elle, les procédures de collecte de données utilisées, c'est-à-dire la population ciblée, la stratégie d'échantillonnage, l'opérationnalisation des variables ainsi que la méthode et l'instrument de collecte des données. Finalement, la

troisième section expose les procédures d'analyse et de traitement des données, ce qui inclut la stratégie d'analyse retenue, la validité du devis et les considérations éthiques à respecter.

### **3.1. Nature, approche et stratégies de preuve**

Le caractère déductif de cette étude, c'est-à-dire que les « les hypothèses que l'on cherche à vérifier sont déduites d'études et de théories préalables », nous dirige clairement vers la recherche quantitative (Mongeau, 2011, p. 30). En effet, un des objectifs spécifiques de cette étude est de vérifier si les connaissances contenues dans la proposition d'un modèle bâti à partir de la recension des écrits correspondent à la réalité vécue sur le terrain par les acteurs impliqués dans des projets de tourisme communautaire au Québec. Il importe de préciser qu'aucune hypothèse n'a clairement été énoncée pour cette recherche. Toutefois, le cadre de référence illustré sous forme de modèle est, en quelque sorte, l'hypothèse qui cherche à être vérifiée. L'approche quantitative répond ainsi à ce besoin en permettant, grâce aux données empiriques, de vérifier si les propositions théoriques s'avèrent vraies ou fausses (Mongeau, 2011; Fortin & Gagnon, 2010).

Plus précisément, la recherche actuelle s'appuie sur des stratégies descriptive et exploratoire. Selon Fortin et Gagnon (2010), la recherche descriptive quantitative est priorisée lorsque le but principal « est d'obtenir plus d'informations sur les caractéristiques, les comportements ou les conditions de personnes, de groupes ou de populations de manière à dresser un portrait juste de la situation » (p. 291). En d'autres mots, elle permet de décrire les caractéristiques d'une population qui, dans le cas présent,

est formée des projets de tourisme communautaire québécois. Toujours selon ces auteures, la recherche descriptive « consiste à assurer la correspondance entre les définitions conceptuelles et les définitions opérationnelles des concepts » (p. 292). Considérant que la présente étude vise à vérifier si les facteurs clés de succès ciblés dans la littérature et contenus dans le modèle proposé correspondent à la réalité vécue par les acteurs des projets de tourisme communautaire au Québec, la recherche descriptive semblait tout à fait appropriée.

De plus, considérant le caractère encore jeune et peu connu du tourisme communautaire, de même que le peu de littérature consacrée aux facteurs clés de succès de cette forme alternative de tourisme, la recherche exploratoire est également jugée pertinente. En effet, ce type de recherche permet non seulement d'acquérir des connaissances et de « clarifier un problème qui a été plus ou moins défini », mais offre également l'occasion de « sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer » sur différents aspects de la réalité à l'étude (Trudel, Simard & Vonarx, 2006, p. 39). Dans le cas précis de cette recherche, bien que la littérature sur le tourisme communautaire et sur le développement des communautés locales ait offert des pistes de réflexion intéressantes et permis la proposition d'un modèle, il apparaissait évident que plusieurs connaissances restaient à acquérir. D'ailleurs, selon Trudel & al. (2006), la recherche exploratoire « peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini [et] peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances » (p. 39). Dans cet ordre d'idées, rappelons que Parent et al. (2009) soulignent que l'analyse du tourisme communautaire, du

développement local et du lien qui les unit « doit se poursuivre et ouvre des perspectives de recherche intéressantes sur le plan conceptuel comme sur le terrain par l'analyse de cas dans des contextes sociopolitiques différents » (p. 86).

En somme, considérant les descriptions proposées par les différents auteurs (Mongeau, 2011; Fortin & Gagnon, 2010; Trudel & al., 2006) et les objectifs de la présente étude, il apparaît tout à fait justifié et pertinent de s'appuyer sur une approche quantitative de types descriptive et exploratoire. Si le volet descriptif permet de dresser le portrait global des caractéristiques de la population, le volet exploratoire ouvre quant à lui la porte à l'ajout de nouvelles connaissances à partir de l'expérience vécue par les répondants. De plus, ces deux types de recherche sont suggérés lorsque les phénomènes étudiés sont peu connus et peu documentés comme c'est le cas pour les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec (Fortin & Gagnon, 2010).

### **3.2. Description des procédures de collecte de données**

La deuxième section du chapitre sur la démarche méthodologique se consacre à la description des procédures de collecte de données. Cela inclut la population ciblée, les stratégies d'échantillonnage utilisées, l'opérationnalisation des variables, ainsi que la méthode et l'instrument de collecte des données.

#### *3.2.1. Population*

En accord avec le but et les objectifs de cette recherche, la population à l'étude est composée des projets québécois en tourisme communautaire. Malheureusement, il n'existe actuellement aucun recensement de ces initiatives au Québec. Il est donc difficile

de savoir si on en retrouve 25 ou 150 à travers la province. Toutefois, le caractère encore récent de cette forme alternative de tourisme nous permet de croire que les projets de cette nature ne sont pas très nombreux. De plus, comme le tourisme communautaire est une notion encore peu connue et difficile à définir, peu d'intervenants touristiques savent de quoi il est question. En effet, il arrive parfois que les acteurs impliqués, des bailleurs de fonds à l'équipe du projet en passant par les ATR, ne soient même pas conscients que leur projet est issu d'une démarche de tourisme communautaire. Ainsi, il devient encore plus difficile de recenser l'ensemble de ces initiatives. Afin de maximiser les chances de rejoindre le plus grand nombre de projets en tourisme communautaire au Québec, les 21 Associations touristiques régionales (ATR) de la province ont été sollicitées. En effet, les compétences et la légitimité de ces organismes touristiques régionaux sont reconnues à travers le Québec et ils connaissent souvent mieux que n'importe qui les projets touristiques existants sur leur territoire. En ce sens, ils étaient les ressources idéales pour nous guider vers des projets de tourisme communautaire intéressants à travers l'ensemble du Québec. La population accessible est donc composée des projets qui ont été ciblés par les professionnels des ATR, en fonction de critères clairs fournis et basés sur les principes de base du tourisme communautaire, ainsi que des projets préalablement connus de la chercheuse grâce à son réseau social.

### *3.2.2. Stratégies d'échantillonnage*

Dans cette recherche, l'échantillonnage s'est fait en deux temps, c'est-à-dire que nous avons d'abord retenu des projets de tourisme communautaire pour ensuite consulter les



acteurs y étant impliqués. Considérant cela, deux stratégies d'échantillonnage ont été retenues; par choix raisonné et par réseaux. Ces deux méthodes sont non probabilistes, puisque ce ne sont pas tous les membres de la population qui ont eu une chance égale de faire partie de l'échantillon retenu (Fortin & Gagnon, 2010; Beaud, 2009). Ainsi, la principale critique adressée aux méthodes d'échantillonnage non probabilistes est celle de la non-représentativité. Bien que certains auteurs, surtout aux États-Unis, ne recommandent pas l'échantillonnage non probabiliste, particulièrement dans les recherches quantitatives, il peut parfois s'avérer nécessaire d'y recourir (Fortin & Gagnon, 2010; Beaud, 2009). C'est entre autres le cas lorsqu'il est impossible pour le chercheur de dresser une liste exhaustive de la population ciblée (Fortin & Gagnon, 2010), comme c'est le cas dans la présente étude. De plus, ces méthodes d'échantillonnage flexibles, souvent peu coûteuses et faciles à appliquer peuvent s'avérer fort pertinentes lorsque « la question de la représentativité paraît secondaire » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 237).

### ***L'échantillonnage par choix raisonné***

Dans un premier temps, les projets de tourisme communautaire ont été sélectionnés par choix raisonné. Selon Fortin & Gagnon (2010), cette méthode d'échantillonnage « consiste à sélectionner certaines personnes en fonction de caractéristiques typiques de la population à l'étude » (p. 235). Ainsi, l'ensemble des ATR du Québec a été contacté pour lancer l'échantillonnage. Les sites Internet de la majorité des ATR ont une section « Notre équipe » ou encore « Nous joindre » ce qui a permis de cibler les membres de l'organisation qui apparaissaient les plus pertinents à contacter pour l'étude et d'obtenir

leurs coordonnées. Une première approche auprès des professionnels des ATR a donc été faite par courriel afin de présenter le projet de recherche dans son ensemble et d'expliquer les attentes de la chercheuse envers eux. La participation des professionnels des ATR s'est effectuée en deux temps. Ils ont d'abord été sollicités pour procéder à l'identification des projets de tourisme communautaire sur leur territoire et dont ils reconnaissent le succès à partir des critères d'inclusion énumérés ci-dessous. Ils ont ensuite été invités à participer à la collecte de données à titre de professionnels du milieu touristique et, bien souvent, d'organismes partenaires dans le développement des projets ciblés. Lorsqu'il n'y a pas eu de retour suite à la première approche, un deuxième courriel a été envoyé et un contact téléphonique a été tenté.

Les critères d'inclusion qui ont été indiqués aux professionnels des ATR pour les orienter dans leur échantillonnage correspondent aux principales caractéristiques du tourisme communautaire, c'est-à-dire des projets touristiques qui :

- proviennent d'une initiative locale;
- sont mis en place par la communauté;
- assurent un certain équilibre entre la protection de l'environnement et la conservation, ainsi que la mise en valeur des patrimoines;
- font appel à la gouvernance participative (implication concrète de la communauté dans le processus décisionnel);
- et dont les principaux bénéfices, qu'ils soient économiques ou non, reviennent à la communauté.

De plus, considérant qu'il s'agit d'une étude sur les facteurs clés favorisant le succès, les professionnels des ATR ont été invités à soumettre des projets de leur région dont ils reconnaissent le succès à partir des critères énumérés à la page précédente.

Ainsi, les répondants des ATR et la chercheuse ont, en fonction des critères d'inclusion, ciblé des projets qu'ils jugeaient pertinents de sonder pour répondre aux objectifs de la recherche. Au total, 42 projets touristiques ont été identifiés. Une brève recherche sur chacun d'entre eux a permis un élagage puisque certains projets ne correspondaient pas aux critères de base du tourisme communautaire. Cette réalité s'explique entre autres par le fait qu'il s'agit d'un phénomène encore peu connu qui ne possède pas de définition faisant l'unanimité. En ce sens, il n'est pas étonnant de constater que la compréhension et l'interprétation du tourisme communautaire puissent varier d'un intervenant à l'autre. Finalement, suite aux brèves recherches effectuées, 31 projets ont été officiellement retenus pour l'étude. Les professionnels des ATR avaient également comme mandat de cibler, à partir de certains critères fournis par la chercheuse, la personne-ressource idéale à contacter pour chacun des projets soumis. Ces intervenants ont donc également été sélectionnés par choix raisonné. Au total, ce sont 41 personnes qui ont contribué à la collecte de données et 31 qui ont complété le questionnaire dans son ensemble.

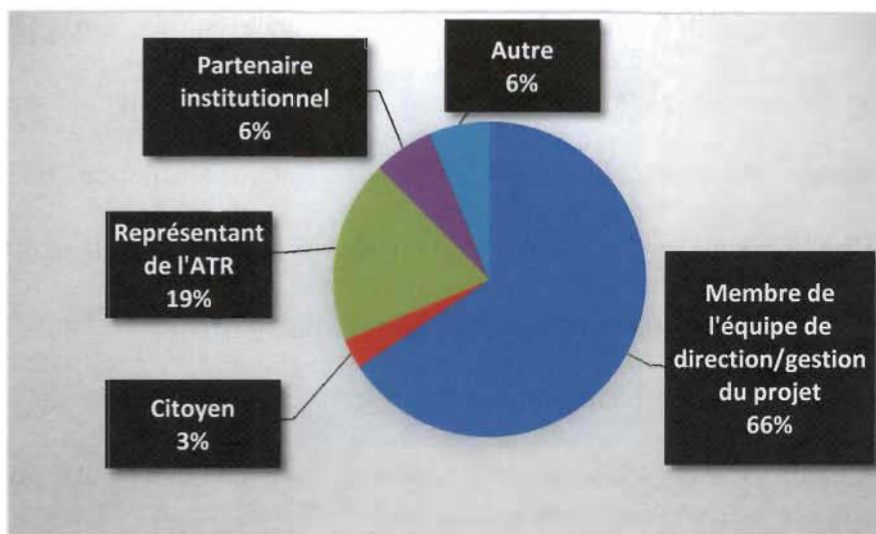


Figure 7. Répartition des répondants selon la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent (N=31)

La Figure 7 présentée ci-haut permet d'illustrer la répartition de ces 31 répondants selon la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent.

Les critères d'inclusion pour le choix des personnes-ressources étaient somme toute assez simples. En effet, il était demandé que les participants aient une bonne connaissance du projet et qu'ils y soient impliqués ou qu'ils y aient déjà œuvré. Les personnes-ressources des projets ont donc été contactées à leur tour et ont reçu un courriel personnalisé. Cette première approche visait à les informer qu'un professionnel de leur ATR avait ciblé leur projet comme étant un exemple de succès en tourisme communautaire et qu'ils étaient ainsi invités à prendre part à une étude universitaire sur le sujet. Le courriel expliquait également que leur participation était sollicitée de deux manières différentes. Dans un premier temps, ils étaient invités à contribuer à la collecte

de données en partageant leur opinion et leur expérience en lien avec leur projet touristique. Le lien menant à l'outil de collecte de données était directement inclus dans le courriel. Dans un deuxième temps, ils étaient invités à solliciter la participation d'autres acteurs ayant participé au projet. Le fait d'avoir œuvré au sein du projet offre à ces personnes une expertise suffisante pour leur permettre d'identifier les facteurs favorisant le succès. Cette méthode d'échantillonnage par réseaux sera décrite dans la prochaine section de ce chapitre. Les personnes-ressources contactées avaient un délai d'un peu plus d'un mois pour répondre à l'étude et trois rappels via courriels ont été effectués pendant cette période. Les acteurs étaient également invités à contacter la chercheuse pour des questions concernant l'étude, ce que quelques-uns ont fait. Ces derniers cherchaient principalement à avoir des précisions sur les caractéristiques du tourisme communautaire et sur la manière dont les résultats de l'étude seraient diffusés.

### *L'échantillonnage par réseaux*

Dans un deuxième temps, l'échantillonnage s'est fait par réseaux. Cette méthode « consiste à demander à des personnes recrutées initialement selon des critères de sélection précis de suggérer le nom d'autres personnes qui leur paraissent répondre aux mêmes critères » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 236). Ainsi, chacune des personnes-ressources qui a été ciblée par l'ATR ou par la chercheuse avait comme mandat de solliciter la participation d'autres acteurs impliqués dans le projet et qu'elle jugeait pertinents et compétents pour répondre à l'étude. Le fait d'interroger plusieurs acteurs différents impliqués dans un même projet permet d'obtenir une vision aussi globale que possible de

l'expérience vécue. Les personnes-ressources invitées à contribuer à la constitution de l'échantillon grâce à leur réseau avaient un délai d'environ un mois pour effectuer les démarches. Trois rappels par courriel ont été envoyés pendant ce mois afin de stimuler la participation. Chaque fois qu'un rappel était envoyé on constatait une augmentation de la participation sur l'outil de collecte de données.

Les critères d'inclusion utilisés pour sélectionner les différents acteurs étaient sensiblement les mêmes que ceux ayant servi à l'échantillonnage des personnes-ressources, c'est-à-dire qu'ils devaient avoir une bonne connaissance du projet et qu'ils y soient impliqués ou qu'ils y aient déjà participé de manière significative. De plus, il était précisé que les répondants devaient idéalement appartenir à l'un des groupes d'acteurs ciblés dans cette recherche : membre de l'équipe de direction/gestion du projet, citoyen, représentant d'un organisme partenaire, représentant de l'ATR ou représentant d'un partenaire institutionnel comme la municipalité, le Centre local de développement (CLD), la Municipalité régionale de comté (MRC), etc. Malheureusement, il n'est pas possible de dresser un portrait aussi précis des résultats obtenus grâce à l'échantillonnage par. En effet, on ne connaît pas les actions qui ont concrètement été posées par les personnes-ressources qui avaient comme mandat de solliciter la participation de leur réseau pour compléter le portrait global des projets de tourisme communautaire ciblés pour l'étude. Nous ne pouvons donc pas savoir précisément combien de personnes ont été interpellées pour participer à la collecte de données.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des actions effectuées pour les échantillonnages par choix raisonné et par réseaux, ainsi que les résultats obtenus (voir Tableau 6). Il permet principalement de constater que l'ensemble des 21 ATR a été contacté. Quatre d'entre elles n'ont pas donné suite aux approches, quatre autres ont indiqué ne pas avoir de projets de tourisme communautaire sur leur territoire et deux ont affirmé vouloir participer à l'étude, mais n'ont finalement proposé aucun projet. Au total, onze ATR ont soumis un ou des projets de tourisme communautaire pour un total de 37. À cela s'ajoute les cinq projets, issus de quatre régions différentes, que la chercheuse connaissait déjà. Certaines recherches de base telles que la consultation des sites internet des entreprises ont permis un élagage et ce sont finalement 31 projets touristiques, provenant de treize régions, qui ont été sollicités pour participer à l'étude. Suite à la collecte de données, il est possible d'affirmer que seize projets touristiques et 7 ATR sont représentés à travers les 32 répondants ayant rempli entièrement le questionnaire.

Tableau 6

*Résumé des démarches effectuées et des résultats obtenus lors de l'échantillonnage*

Région touristique	Pas donné suite aux approches	Pas de tourisme communautaire dans la région	Voulait participer, mais n'a pas soumis de projet	Nombre de projets soumis par l'ATR	Nombre de projets ciblés par la chercheuse	Nombre total de projets retenus
Abitibi-Témiscamingue				1	0	0
Bas-Saint-Laurent				4	0	4
Cantons-de-l'Est	X			0	0	0
Centre-du-Québec		X		0	1	1
Charlevoix				2	0	2
Chaudières-Appalaches				7	0	3
Duplessis				1	0	1
Eeyou Istchee Baie-James		X		0	0	0
Gaspésie				3	2	4
Îles-de-la-Madeleine				5	0	4
Lanaudière				2	0	2
Laurentides	X			0	0	0
Laval		X		0	0	0
Manicouagan				1	0	1
Mauricie			X	0	1	1
Montérégie		X		0	0	0
Montréal				2	0	2
Nunavik	X			0	0	0
Outaouais	X			0	0	0
Québec			X	0	1	1
Saguenay-Lac-Saint-Jean				9	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>31</b>



En ce qui a trait à la taille de l'échantillon, Morse (1990) cité dans Fortin et Gagnon (2010) affirme que « dans les études descriptives de nature quantitative ou qualitative qui visent à développer les connaissances dans un domaine donné, de petits échantillons suffisent généralement pour obtenir l'information nécessaire sur le phénomène étudié » (p. 242). De plus, considérant que nous ne connaissons malheureusement pas la taille de la population étudiée, il est difficile de déterminer la taille idéale de l'échantillon.

### *3.2.3. Opérationnalisation des variables*

L'opérationnalisation des variables permet de cibler concrètement les informations à recueillir lors de la collecte de données. Afin de bien illustrer cette démarche, la présentation d'une partie du modèle issu de la recension des écrits (voir Figure 6) semblait tout indiqué. Cette opérationnalisation des variables a mené à la conception de l'instrument de collecte des données qui sera détaillé ultérieurement. On y retrouve cinq grandes familles de facteurs de réussite; liés au projet, liés à l'environnement, liés aux acteurs et leurs relations, liés aux leaders et liés à la communauté. Chacune de ces familles contient un certain nombre de variables issues de la littérature et dont la présente étude vise à vérifier la concordance avec les expériences vécues sur le terrain. La sixième section de la figure présente, quant à elle les retombées du projet et de son processus de planification sur la communauté. Il s'agit de variables basées sur les retombées normalement visées par les projets de tourisme communautaire et de développement des communautés locales. Celles-ci permettront de valider si les connaissances issues de la littérature correspondent à la réalité vécue au sein des projets interrogés.

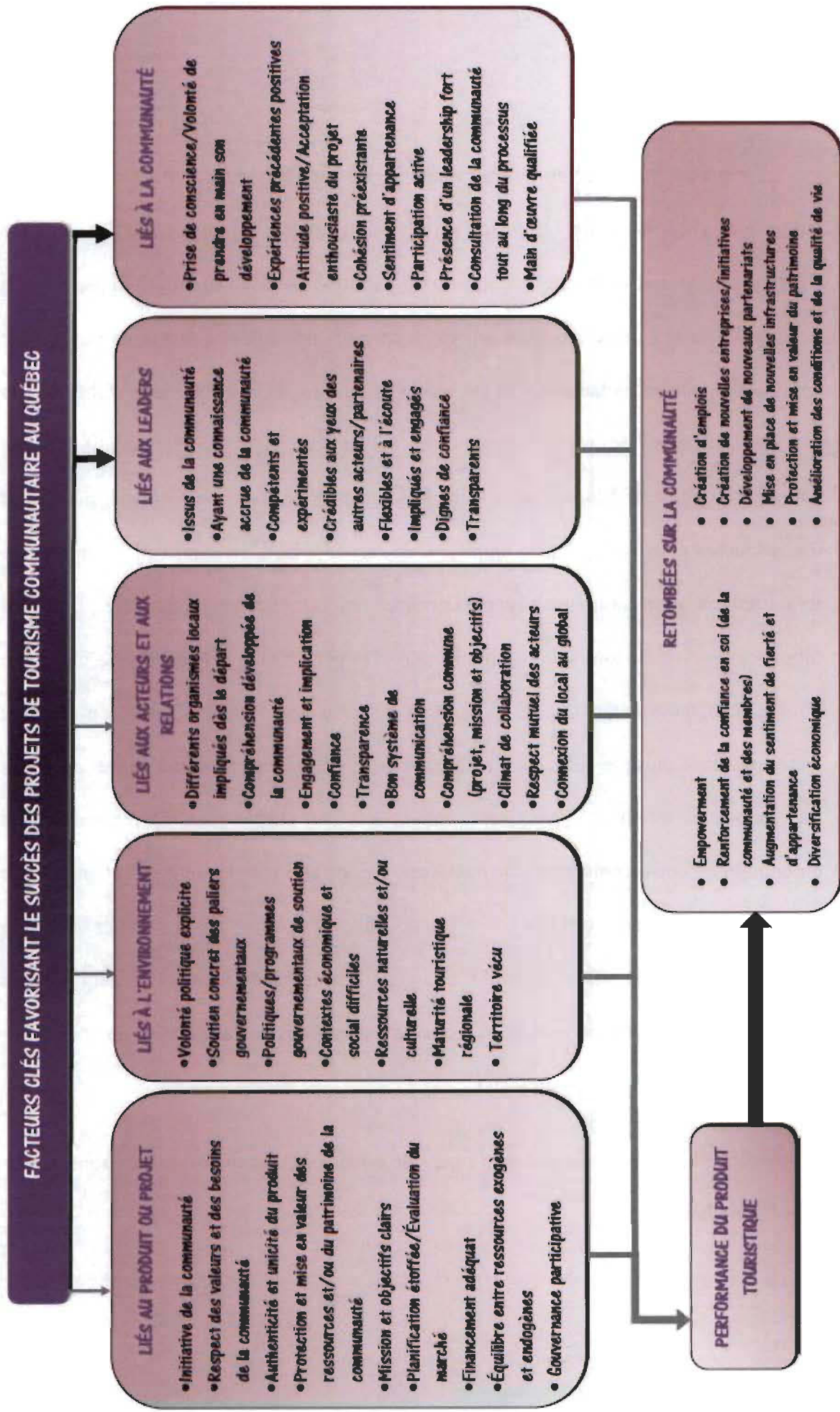


Figure 8. Opérationnalisation des variables.

La Figure 8 présentée ci-dessus rassemble les variables que la collecte de données empiriques visait à vérifier. Bien que similaire au modèle proposé pour l'étude, cette figure présente tout de même quelques particularités. Dans un premier temps, certains liens entre les cellules du modèle ont été supprimés puisque la collecte de données se concentre à valider les facteurs clés de succès. Toutefois, le lien entre la performance du produit et les retombées sur la communauté a été conservé dans l'opérationnalisation des variables et sera vérifié lors de la collecte de données. En effet, la performance du produit touristique est considérée comme un facteur de succès puisqu'il a le potentiel d'influencer les retombées sur la communauté et ces dernières représentent, en quelque sorte, l'objectif ultime des projets de tourisme communautaire. De plus, bien qu'il ne s'agisse pas d'une famille de facteurs en tant que tel, la section consacrée aux retombées sur la communauté a été conservée puisque la littérature démontre que des expériences antérieures positives (et donc des retombées positives) contribuent au succès des nouveaux projets qu'entreprend une communauté. De plus, cette section contient davantage d'éléments que le modèle puisque, dans certains cas, plusieurs variables permettent de vérifier une seule et même retombée. À titre d'exemple, la diversification économique de la communauté (retombée) peut se concrétiser par la création d'emplois ou la création de nouvelles entreprises sur le territoire (variables).

À cet effet, la méthode et l'instrument de collecte des données utilisés sont décrits dans la prochaine section.

#### 3.2.4. *Méthode et instrument de collecte des données*

La méthode de collecte des données privilégiée pour cette recherche est le questionnaire en raison de sa flexibilité tant au niveau de sa forme et de sa structure que dans les méthodes d'administration possibles (Norwood, 2000; Blais & Durand, 2010; Fortin & Gagnon, 2010). Le questionnaire est effectivement un « moyen rapide et abordable d'obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes, réparties dans un vaste territoire » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 438) ce qui répondait parfaitement aux caractéristiques et contraintes de la présente recherche. En effet, pour pouvoir obtenir un portrait le plus juste possible des facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec, il fallait se donner la possibilité de sonder des projets sur l'ensemble du territoire. Il apparaissait donc évident que le questionnaire était la méthode de collecte de données tout indiquée pour cette étude dont l'objectif est, rappelons-le, de consolider les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec en vérifiant, à partir de l'expérience des répondants, le modèle proposé. Le questionnaire était principalement composé de questions à énumération graphique, c'est-à-dire, qu'elles permettaient aux répondants d'indiquer, en fonction de leur expérience, le degré d'importance qu'ils accordent à chacun des facteurs clés de succès présentés.

Le questionnaire prenait un maximum de 30 minutes à remplir. Il était autoadministré, c'est-à-dire que le lien web *SurveyMonkey* a été envoyé par courriel aux personnes ciblées et celles-ci devaient le compléter par elles-mêmes. Le questionnaire débutait par une page

de présentation de la recherche de même que par le formulaire de consentement des participants (voir Appendice A). Ainsi, la première question visait à vérifier si le participant acceptait, ou non, de participer à l'étude et de répondre au questionnaire. Dans le cas où celui-ci répondait « non » à la question, le sondage se terminait automatiquement. Aussi, ajoutons qu'il s'agissait d'un sondage ponctuel, c'est-à-dire qu'il n'a été administré qu'une seule fois. Les répondants avaient un délai d'un peu plus d'un mois (du début août à la mi-septembre 2018) pour remplir le questionnaire. *SurveyMonkey* avait également pour avantage de permettre aux participants de remplir le questionnaire en plusieurs étapes, ce qui a normalement pour effet de favoriser la participation. Le questionnaire ne pouvait être rempli qu'une seule fois par adresse IP, évitant ainsi que les participants y répondent plusieurs fois.

Le questionnaire utilisé pour cette recherche est présenté à l'Appendice B. Il a été bâti en trois principales sections. La première se concentrait sur les cinq grandes familles de facteurs qui se retrouvent dans le modèle proposé et que l'on peut également voir à la Figure 8 consacrée à l'opérationnalisation des variables. Pour chacune de ces familles, on retrouve plusieurs questions à énumération graphique qui correspondent aux facteurs clés de succès ciblés. De plus, à la fin de chacune des familles de facteurs, les répondants avaient un espace à réponse ouverte dans lequel ils pouvaient faire des ajouts, émettre des commentaires, apporter des précisions, etc. La deuxième section ciblait, quant à elle, les retombées du projet sur la communauté et contenait principalement des questions se répondant par oui ou non. Cette section avait pour objectif de savoir si les retombées normalement visées par le tourisme communautaire et le développement des

communautés locales ont été vécues dans les communautés interrogées. Finalement, la troisième portion du questionnaire concernait les informations d'ordre général sur le projet et le répondant.

### **3.3. Procédures d'analyse et de traitement des données**

Cette partie du chapitre sur la démarche méthodologique présente les procédures d'analyse et de traitement des données utilisées dans cette recherche. Plus précisément, elle détaille la validité du devis, les modalités d'analyse des données et les considérations éthiques encadrant l'étude.

#### *3.3.1. Validité du devis*

Selon Blais et Durand (2010), la collecte de données par questionnaire doit respecter quatre conditions pour être valide : la disponibilité des informateurs, la capacité de répondre, ainsi que la transmission et l'enregistrement fidèle de l'information. Les prochains paragraphes permettent donc d'expliquer les méthodes utilisées pour assurer la validité du devis de cette recherche.

Premièrement, afin de favoriser la disponibilité et la collaboration des répondants, nous avons misé sur un contact direct avec les ATR et posé différentes actions qui ont été décrites plus en détail dans la section 3.2.2. Deuxièmement, l'échantillonnage par choix raisonné et par réseaux permet de croire que les participants avaient la capacité de répondre au questionnaire. En effet, les répondants ont été sélectionnés spécifiquement pour leur connaissance du projet et leur implication dans celui-ci ou encore pour leurs



connaissances professionnelles en matière de tourisme (répondants des ATR). Considérant les critères d'inclusion ayant mené à leur sélection, ceux-ci devraient normalement avoir été en mesure de répondre aux questions avec assez de facilité et de justesse. Toutefois, comme une partie de l'échantillonnage s'est faite par réseaux, nous n'avons pas eu de contrôle absolu sur les acteurs qui ont été invités à répondre au questionnaire. Troisièmement, considérant que le questionnaire fut rempli de manière anonyme, nous pouvons supposer que les participants ont répondu fidèlement et en toute honnêteté aux questions. De plus, comme la recherche ne concerne pas les données personnelles des individus, mais plutôt leur opinion face aux facteurs de succès d'un projet auquel ils ont participé, les répondants ne devraient pas avoir subi de pression à fournir les « bonnes réponses » ou encore des réponses considérées comme socialement acceptables. Finalement, comme le questionnaire était auto-administré et complété directement en ligne par les participants, cela a permis de réduire largement les risques d'erreurs dans l'enregistrement de l'information.

Le principal inconvénient du questionnaire demeure le taux de réponse souvent faible. En effet, selon Blais et Durand (2010) le tiers des personnes contactées ne répondent habituellement pas au questionnaire. Nous avons donc entrepris de faire des rappels fréquents (3) par courriel ainsi que des rappels téléphoniques personnalisés auprès des professionnels des ATR afin de favoriser leur participation et celle de leur réseau. Les participants qui avaient des questions ou qui souhaitaient avoir davantage de renseignements ou de précisions sur l'étude pouvaient contacter directement la chercheuse par téléphone ou par courriel.

### 3.3.2. *Stratégie d'analyse des données*

La stratégie d'analyse des données retenue dans le cadre de cette recherche est l'analyse statistique descriptive puisqu'elle permet essentiellement de décrire les caractéristiques d'un échantillon (Fortin & Gagnon, 2010). Ce choix de stratégie s'avère pertinent puisque la recherche vise, entre autres, à vérifier si les facteurs (caractéristiques) contenus dans le modèle proposé correspondent à la réalité vécue sur le terrain par différents projets québécois issus d'une démarche de tourisme communautaire (échantillon).

Pour y parvenir, les concepts de l'étude ont d'abord été opérationnalisés en indicateurs, lesquels étaient jugés par les répondants sur une échelle de 1 à 5 en fonction du degré d'importance qu'ils y accordaient.

Le niveau de mesure jugé adéquat pour ces variables est l'échelle ordinale puisqu'elle « assigne des nombres à des éléments selon leur valeur relative pour représenter un rang ou un ordre de grandeur » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 396). Plus concrètement, cela permet aux répondants d'accorder un niveau d'importance aux variables énoncées (facteurs clés) dans le succès de leur projet de tourisme communautaire.

Grâce aux fonctionnalités de *SurveyMonkey*, les données recueillies pour chacune des variables ont été organisées et classées selon une distribution de fréquences. L'organisation des données brutes a permis plus facilement de bâtir des graphiques, de déterminer des moyennes et des écarts types, de faire ressortir des modes et des



pourcentages, etc. Ces différentes techniques ont permis de déterminer la pertinence et le niveau d'importance accordé par les répondants aux facteurs clés de succès proposés dans le questionnaire.

En somme, une fois organisées et analysées, les données empiriques recueillies auront permis de déterminer si le cadre proposé correspond à la réalité vécue par les différents acteurs impliqués dans les projets de tourisme communautaire au Québec, ce qui répond aux objectifs de la recherche. Les résultats sont d'ailleurs présentés et discutés dans les deux prochains chapitres.

### *3.3.3. Considérations éthiques*

En sciences sociales, les considérations éthiques sont toujours une facette importante de la recherche, particulièrement lorsque celle-ci implique la participation d'êtres humains. En effet, ces considérations doivent être mises en place afin d'assurer la protection du bien-être et des intérêts des participants (Fortin & Gagnon, 2010). Les prochains paragraphes font état des considérations éthiques dans la présente étude et des actions prises pour veiller au bien-être des participants.

Dans un premier temps, il importe de souligner que la recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières. À cet effet, un certificat éthique portant le numéro CER-18-247-07.12 a été émis le 16 juillet 2018.

Du côté des effets négatifs pouvant être vécus, le principal préjudice direct pour les participants est le temps qu'ils ont consacré à la recherche. Afin d'atténuer au maximum cet effet négatif, le questionnaire a été bâti pour être rempli facilement et rapidement. De plus, trois effets négatifs indirects soulignés par Crête (2009) méritent d'être discutés; le droit à la vie privée, la confidentialité et le consentement éclairé. Bien entendu, certaines mesures ont été prises afin d'atténuer ces facteurs de risque.

Premièrement, le droit à la vie privée a été respecté par le fait que le questionnaire portait uniquement sur les caractéristiques des projets de tourisme communautaire et non pas sur des particularités des individus. Une seule question portait sur la description sommaire de l'implication du répondant dans le projet. Elle avait pour objectif de mieux cerner le type d'implication en fonction des catégories d'acteurs (membre de l'équipe du projet, citoyen, partenaire institutionnel, etc.). Toutefois, cette question était facultative afin de permettre aux individus d'y répondre seulement s'ils étaient à l'aise de le faire.

Deuxièmement, la confidentialité des répondants a été assurée grâce à l'utilisation de la plate-forme *SurveyMonkey*. Celle-ci permet de recueillir les données de manière anonyme et confidentielle ce qui, en aucun cas, peut mener à l'identification des répondants. La présentation et l'analyse des résultats restent également concentrées sur les facteurs clés de succès et non pas sur les projets étudiés ou les acteurs questionnés. De plus, la chercheuse et ses co-directrices sont les seules personnes ayant eu accès aux données recueillies et elles ont toutes trois signé un engagement à la confidentialité.

Finalement, les données utilisées pour l'étude seront détruites deux ans après le dépôt final du mémoire.

Troisièmement, le consentement éclairé a été respecté par le fait qu'un maximum d'informations a été transmis aux participants quant aux objectifs de l'étude et aux attentes de la chercheuse face à leur participation. Les pages de préambule du questionnaire *SurveyMonkey* étaient consacrées à la présentation complète de la recherche ainsi qu'au formulaire de consentement (voir Appendice A). Plus précisément, ces pages faisaient état du sujet et des objectifs de la recherche, des attentes de la chercheuse envers les participants, des avantages et des inconvénients à participer à l'étude et des procédures mises en place pour assurer la confidentialité des données. Finalement, les participants pouvaient décider à tout moment de quitter le questionnaire et de ne pas participer à l'étude.

Le principal avantage pour les participants à participer à cette recherche est l'occasion qu'ils ont eu de mettre à profit leur expérience personnelle et/ou professionnelle afin de contribuer à la consolidation des connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec.

#### **4. Présentation des résultats**

Le prochain chapitre présente les résultats obtenus lors de la collecte de données. Réalisée grâce à un questionnaire envoyé à des acteurs œuvrant dans des projets de tourisme communautaire au Québec, la collecte de données aura permis de valider et d'enrichir les facteurs qui se retrouvent dans le modèle élaboré dans le cadre de cette recherche. En effet, bien qu'il n'existe que très peu d'études sur les facteurs de succès du tourisme communautaire, particulièrement dans le contexte québécois, la recension des écrits réalisée sur les concepts au fondement de l'étude, dont le tourisme communautaire, le développement des communautés locales et les facteurs clés de succès, a tout de même permis d'alimenter les réflexions. Ainsi, certaines des connaissances existantes sur ces concepts ont été colligées et intégrées dans une proposition d'un modèle illustrant les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec (voir Figure 6).

Tel qu'illustré dans le modèle proposé, les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec se divisent en cinq grandes familles; liés au projet ou au produit, liés à l'environnement, liés aux acteurs et à leurs relations, liés aux leaders et liés à la communauté. Ce sont ces familles et ces facteurs, issus de la littérature scientifique et professionnelle, que la collecte de données visait à vérifier à partir de l'expérience vécue par différents acteurs sur le terrain. Outre les catégories de facteurs énumérées ci-haut, les retombées sur la communauté de même que le lien entre

la performance du produit et ces dernières ont été vérifiées à travers le questionnaire. Cela s'explique par le fait que ces deux composantes ont le potentiel de contribuer au succès des projets de tourisme communautaire.

Le chapitre sera ainsi divisé en deux principales sections; le portrait des répondants et la présentation des résultats. Cette deuxième section se divise, quant à elle, selon les familles de facteurs et les retombées sur la communauté.

#### **4.1. Portrait des répondants**

La collecte de données a été effectuée auprès de projets québécois en tourisme communautaire. Ceux-ci ont été ciblés selon une méthode « par choix raisonné » par des professionnels des Associations touristiques régionales (ATR) et grâce au réseau social de la chercheuse. Au total, ce sont 31 projets provenant de treize régions différentes qui ont été sollicités pour participer à la collecte de données. Plus précisément, ce sont des acteurs impliqués dans les projets ainsi que des professionnels des ATR qui ont répondu au questionnaire. La prochaine section vise à présenter un portrait de ces répondants et des projets qui ont contribué à la collecte de données.

Au total, 56 personnes ont accepté de répondre au questionnaire. Toutefois, dès les premières questions, on constate que plusieurs personnes ayant de prime abord accepté de participer à la collecte ont abandonné le questionnaire. Ainsi, sur les 56 personnes ayant accepté de participer à l'étude, 41 ont véritablement débuté le questionnaire et 32 l'ont entièrement complété. L'analyse des 41 questionnaires qui ont été complétés (en tout ou

en partie) a permis de confirmer qu'au minimum, seize projets de tourisme communautaires (dont la liste sera présentée ultérieurement dans cette section) et sept ATR (ayant une vision globale des projets de leur région) ont contribué à la collecte de données. Il n'est toutefois pas possible de connaître le nombre exact de projets puisque cette donnée était vérifiable seulement lorsque les répondants complétaient le questionnaire dans son entièreté.

Le Tableau 7 permet de faire un résumé des différentes informations pertinentes pour bien comprendre et dresser le portrait des répondants. Rappelons que les données concernant le portrait des répondants s'appuient sur les informations obtenues dans les 32 questionnaires qui ont été entièrement complétés.

Tableau 7

*Résumé des informations pertinentes au portrait des répondants*

Nombre de régions touristiques au Québec	21
Nombre de régions touristiques sollicitées pour participer au questionnaire (/21)	13
Nombre de régions touristiques représentées parmi les répondants (/13)	10
Nombre d'ATR sollicitées pour participer au questionnaire	13
Nombre d'ATR qui ont participé au questionnaire (/13)	7
Nombre de répondants issus des ATR (/32)	7
Nombre de projets de tourisme communautaire sollicités pour participer au questionnaire	31

Nombre de projets de tourisme communautaire qui ont participé au questionnaire (/31)	16
Nombre de répondants issus de projets de tourisme communautaire (/32)	25
Nombre de projets de tourisme communautaire pour lesquels il y a eu plusieurs répondants (/15)	9

Le Tableau 7 présenté ci-haut permet de constater que 48 % des régions touristiques du Québec sont représentées dans l'échantillon final. Toutefois, lorsqu'on ramène cette donnée seulement sur les régions qui ont été sollicitées pour participer à l'étude, ce pourcentage augmente à 77 %. De plus, grâce aux répondants issus spécifiquement des projets de tourisme communautaire qui ont entièrement rempli le questionnaire (25/32), seize projets provenant de neuf régions touristiques différentes sont représentés. Cela représente donc 48 % de taux de participation de la part des 31 projets touristiques sollicités.

Le graphique suivant (voir Figure 9) présente la répartition des répondants selon les régions touristiques.

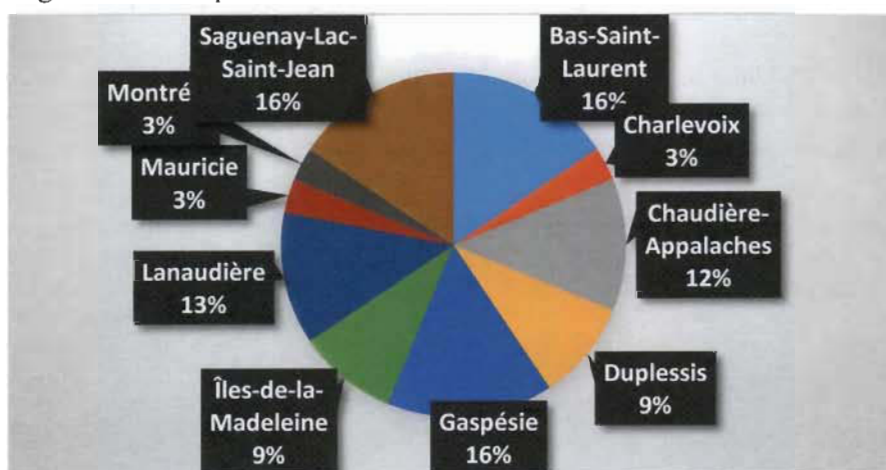


Figure 9. Répartition des répondants selon les régions touristiques (N=32)



La Figure 9 permet de constater que dix des treize régions touristiques sollicitées étaient représentées parmi les 32 répondants ayant rempli le questionnaire dans son ensemble. Les régions touristiques du Centre-du-Québec, de Manicouagan et de Québec sont celles qui ne sont pas représentées. Il est intéressant de noter que deux d'entre elles (Québec et Centre-du-Québec) sont des régions où l'ATR a été sollicitée, mais n'a pas contribué à l'étude. Il faut également préciser que, bien que ce soit deux régions touristiques distinctes, Manicouagan et Duplessis sont en réalité rassemblées sous une même enseigne; celle de Tourisme Côte-Nord. Le graphique permet également de voir que les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et du Saguenay-Lac-Saint-Jean sont celles pour lesquelles il y a eu le plus de répondants. Cela s'explique, entre autres, par le fait qu'elles sont les trois régions qui avaient ciblé le plus de projets de tourisme communautaire. Elles ont donc été largement sollicitées.

Le graphique présenté à la Figure 10 permet d'illustrer le nombre d'années d'existence des projets de tourisme communautaire sondés. Les répondants provenant des ATR ne sont pas comptabilisés dans cette réponse puisqu'ils n'étaient associés à aucun projet en particulier. Dans la figure, on constate que les options « 6 à 10 ans » et « 16 à 20 ans » sont les plus populaires puisqu'elles rejoignent toutes les deux 28 % des répondants. L'option « 3 à 5 ans » est également très populaire avec 20 % des répondants.

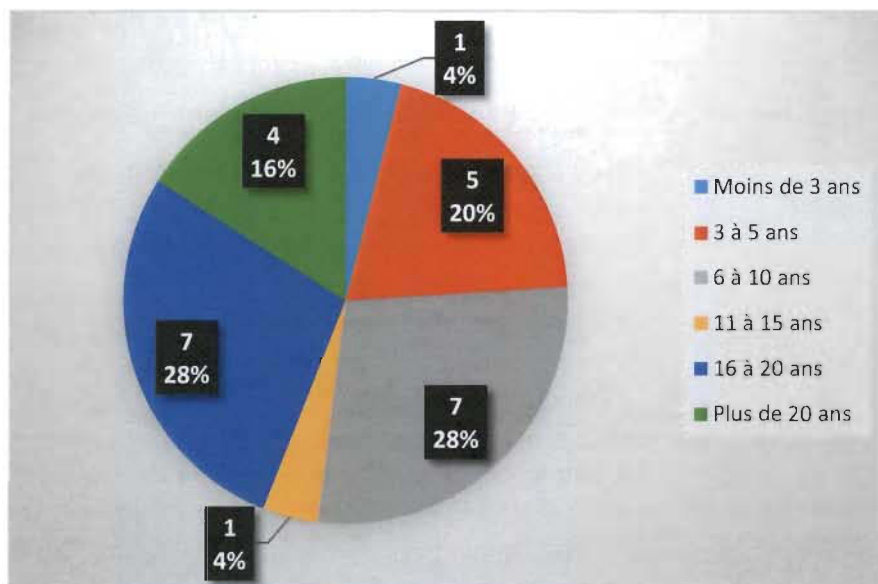


Figure 10. Nombre d'années d'existence des projets de tourisme communautaire représentés dans l'échantillon (N=25)

Les statistiques contenues dans la Figure 10 démontrent que malgré le fait que le tourisme communautaire soit une forme alternative de tourisme encore jeune et peu connue, elle prend place sur le territoire québécois depuis plusieurs années déjà. Cela témoigne également que des projets de cette nature, issus de la communauté et dirigés par celle-ci, peuvent être pérennes.

Le tableau suivant (voir Tableau 8) présente, par région, la liste des seize projets de tourisme communautaire qui sont représentés dans l'échantillon final.

Tableau 8

*Projets de tourisme communautaire ayant participé à l'étude*

<b>Région touristique</b>	<b>Projets de tourisme communautaire</b>
Bas-Saint-Laurent	Parc régional du Haut-Pays de Kamouraska
	Route touristique des Monts-Notre-Dame
Chaudière-Appalaches	Parc régional du Massif du Sud
	Coopérative de solidarité du Mont-Orignal
Duplessis	Jardin communautaire du Ruisseau Boisjoli
Gaspésie	Vieille Usine de l'Anse-à-Beaufils
	Village en chanson de Petite-Vallée
	Coop Accès Chic-Chocs
Îles-de-la-Madeleine	Économusée de la Mi-Carême
	CAMI – Council for Anglophone Magdalen Islanders
Lanaudière	Maison Louis-Cyr
	Camping de l'Île Baribeau (Jeunes entrepreneurs de la Haute Matawinie)
Mauricie	Tourisme St-Élie-de-Caxton
Montréal	La Pépinière – Espaces collectifs
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Café du Presbytère
	Véloroute des bleuets

Le tableau ci-dessus (voir Tableau 8) permet de prendre connaissance de tous les projets de tourisme communautaire qui ont participé à l'étude et de constater que ceux-ci opèrent dans des créneaux très variés. En effet, on y retrouve, entre autres, des musées, des parcs régionaux, un havre culturel comprenant une salle de spectacle et une galerie d'art, des cafés ou des restaurants, des coopératives de plein-air, un festival de musique, des circuits touristiques à saveurs culturelle et patrimoniale, etc. Rappelons que ces projets ont été sélectionnés par les professionnels des ATR et par la chercheuse en fonction des cinq critères d'inclusion dont il a été question précédemment. Ainsi, les projets devaient :

- provenir d'une initiative locale;
- avoir été mis en place par la communauté;
- assurer un certain équilibre entre la protection de l'environnement et la conservation, ainsi que la mise en valeur des patrimoines;
- faire appel à une certaine forme de gouvernance participative;
- et s'assurer que les principaux bénéficiaires, qu'ils soient économiques ou non, reviennent à la communauté.

Maintenant qu'un bref portrait des projets de tourisme communautaire sondés a été présenté, il apparaît intéressant de se pencher plus spécifiquement sur les répondants au questionnaire. En effet, différents types d'acteurs gravitant autour des projets de tourisme communautaire ont été invités à répondre au questionnaire afin d'avoir une vision aussi globale que possible des facteurs clés ayant favorisé leur succès. La Figure 11 illustre la répartition des répondants selon la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent.

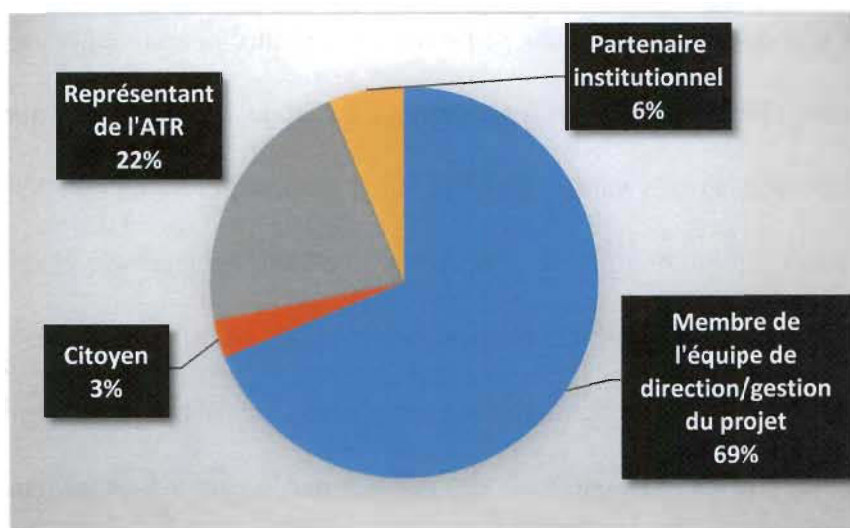


Figure 11. Répartition des répondants selon la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent (N=32)

La Figure 11 permet de constater que la majorité des répondants au questionnaire (69 %) sont des membres des équipes de direction ou de gestion des projets de tourisme communautaire ciblés. On remarque également que sept répondants (22 %) sont des représentants des ATR, deux sont des partenaires institutionnels (6 %) et un seul s'est identifié comme citoyen (3 %). Au départ, la catégorie « Autre » contenait quatre répondants. Toutefois, ceux-ci devaient préciser leur réponse et les explications offertes ont permis de tous les reclasser dans les catégories proposées. Ils étaient des membres de conseil d'administration, employés de la MRC ou gestionnaires de projet. Les catégories « Représentant d'un OBNL partenaire » et « Autre » ont été supprimées de la figure puisqu'au final aucun répondant n'y était associé.

Finalement, bien qu'une question visait à connaître, sommairement, l'implication du répondant dans le projet ciblé, trop peu d'entre eux ont offert des réponses suffisamment

étouffées pour procéder à une analyse des informations. Dans la majorité des cas, les répondants ont simplement indiqué leur poste ou leur fonction (ex : direction, administrateur, partenaire, responsable des communications, etc.), mais sans donner plus de détails.

## **4.2. Facteurs clés de succès**

Cette portion du chapitre vise à présenter les résultats obtenus lors de la collecte de données quant aux facteurs clés de succès. La présentation des résultats est faite en fonction des familles de facteurs ciblées dans le modèle. On y retrouve donc les facteurs liés au projet ou au produit, liés à l'environnement, liés aux acteurs et à leurs relations, liés aux leaders et liés à la communauté. Pour chacune des familles, la même question était posée : Quel est le niveau d'importance de ces facteurs dans le succès de votre projet de tourisme communautaire? Les répondants devaient ainsi accorder un niveau (de 1 à 5) allant de « sans importance » à « essentiel » pour chacun des facteurs exposés. À la fin de chaque section (famille), les répondants avaient l'opportunité d'ajouter des commentaires pour préciser leur pensée ou pour décrire d'autres facteurs clés qui ne se retrouvaient pas dans le questionnaire.

### *4.2.1. Les facteurs liés au projet ou au produit*

Cette section expose les résultats obtenus pour les facteurs clés liés au projet ou au produit. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 9 en ordre décroissant selon la moyenne obtenue (/5). Lorsqu'il y a égalité au niveau de la moyenne, les facteurs sont classés selon l'ordre croissant de l'écart type. Le nombre de répondants pour cette question est de 41.

Tableau 9

*Résultats des facteurs clés liés au projet ou au produit (N=41)*

<b>Facteurs clés liés au produit ou au projet</b>	<b>Moyenne (/5)</b>	<b>Écart type</b>
Le projet doit posséder une mission et des objectifs clairs.	4,5	0,810
Le projet doit être en harmonie avec les valeurs de la communauté.	4,4	0,771
Le projet doit avoir un financement adéquat.	4,3	0,814
Le projet doit concrètement impliquer les membres de la communauté dans les processus décisionnels.	4,2	0,742
Le projet doit proposer un produit touristique authentique.	4,2	1,019
Le projet doit être basé sur une initiative de la communauté elle-même.	4,1	0,882
Au-delà des besoins et attentes des touristes, le projet doit répondre aux besoins de la communauté.	4,0	0,880
Le projet doit utiliser des ressources endogènes (internes) à la communauté.	4,0	0,921
Le projet doit viser la protection et la mise en valeur des ressources et/ou du patrimoine de la communauté.	3,9	0,864
Le projet doit avoir une planification étoffée.	3,9	0,959
Le projet doit utiliser des ressources exogènes (externes) à la communauté (ex. : experts, programmes de financement gouvernementaux, associations/organismes régionaux, etc.).	3,9	1,005
Le projet doit se baser sur une évaluation du marché.	3,5	1,047
Le produit touristique doit être unique/nouveau.	3,3	1,101

Le Tableau 9 présenté ci-dessus illustre les résultats obtenus pour les facteurs de succès liés au produit ou au projet. On remarque, qu'en fonction des moyennes, les facteurs auxquels les répondants accordent le plus d'importance sont le fait d'avoir une mission et des objectifs clairs, d'être en harmonie avec les valeurs de la communauté et de bénéficier d'un financement adéquat. À l'opposé, les facteurs clés auxquels les répondants accordent le moins d'importance sont l'unicité et la nouveauté du produit, ainsi que la nécessité d'effectuer une évaluation du marché. Cependant, il est intéressant de

noter que ces deux facteurs présentent également les écarts types les plus élevés, ce qui signifie qu'il existe une plus grande disparité entre les réponses obtenues.

Dans la section réservée aux ajouts et commentaires, un répondant a insisté sur l'importance de miser sur l'accueil des touristes pour favoriser le succès du projet ou du produit.

Pour conclure, lorsqu'on fait une moyenne globale des résultats obtenus, les répondants accordent la mention « très important » (4/5) aux facteurs de succès liés au projet ou au produit.

#### *Les facteurs liés à l'environnement*

Cette section relate les résultats obtenus pour les facteurs clés liés à l'environnement. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 10 en ordre décroissant selon la moyenne obtenue (/5). Lorsqu'il y a égalité au niveau de la moyenne, les facteurs sont classés selon l'ordre croissant de l'écart type. Le nombre de répondants pour cette question est de 38.



Tableau 10

*Résultats des facteurs clés liés à l'environnement (N=38)*

<b>Facteurs clés liés à l'environnement</b>	<b>Moyenne (/5)</b>	<b>Écart type</b>
Il doit y avoir une volonté politique explicite au niveau local et régional qui est favorable au projet.	4,1	0,991
Des politiques et/ou des programmes gouvernementaux doivent favoriser la mise en place du projet.	3,9	1,012
Les paliers gouvernementaux provincial et fédéral doivent démontrer un soutien concret.	3,9	1,024
La communauté et ses environs doivent posséder des ressources <b>culturelles</b> intéressantes à mettre en valeur par le tourisme.	3,4	1,010
La communauté et ses environs doivent posséder des ressources <b>naturelles</b> intéressantes à mettre en valeur par le tourisme.	3,3	1,180
Le projet doit prendre place dans une zone géographique restreinte.	2,8	1,001
Le projet doit prendre place dans une région où le tourisme est déjà bien établi et où les touristes sont nombreux.	2,6	1,108
La communauté doit faire face à une situation économique difficile qui amène un certain sentiment d'urgence à se prendre en main et à développer de nouvelles sources de revenus.	2,6	1,145

Le Tableau 10 présenté ci-dessus permet de constater que, de manière générale, les répondants accordent un peu moins d'importance aux facteurs clés de succès liés à l'environnement. En effet, les moyennes sont moins élevées et les répondants accordent souvent la mention « peu important » ou « important » aux facteurs clés ciblés dans le

questionnaire. Les grands écarts types démontrent également qu'il y a des disparités entre les opinions.

En fonction des moyennes obtenues, on remarque que l'environnement politique semble être celui auquel les répondants accordent le plus d'importance. En effet, les trois facteurs qui ont les moyennes les plus élevées concernent l'importance d'une volonté politique favorable au projet, des programmes ou politiques gouvernementaux qui favorisent la mise en place du projet et du soutien concret des paliers gouvernementaux fédéral et provincial. Les deux facteurs clés qui obtiennent les plus basses moyennes concernent quant à eux le rôle déterminant que peut jouer une situation économique difficile dans la prise en main et le développement de projets de tourisme communautaire (2,6/5), ainsi que l'importance pour le projet de prendre place dans une région où le tourisme est déjà établi (2,6/5).

À la suite de ce bloc de questions, les répondants étaient invités à indiquer si leur communauté évoluait dans un contexte économique et/ou social particulier lors de la mise en place du projet. Sur les 35 répondants à cette question, la moitié (51,4 %) ont répondu par l'affirmative. Parmi les commentaires, plusieurs indiquent qu'ils vivaient une dévitalisation socio-économique au niveau local et/ou régional (fermetures d'usines, pauvreté, exode de la population, patrimoine en déclin, fermeture de l'école du village, etc.). Un répondant ajoute toutefois une nuance en indiquant que l'adversité peut parfois favoriser la cohésion, mais que les succès viennent rarement lorsque la population est en mode survie.

Certains répondants ont également ajouté des commentaires concernant les facteurs clés liés à l'environnement. Un grand nombre d'entre eux insistent particulièrement sur le rôle déterminant que le climat politique favorable a joué dans la réalisation et le succès de leur projet. En effet, certains établissent un lien direct entre l'appui du politique et le financement du projet. Toutefois, d'autres commentaires mettent en lumière l'importance de développer rapidement une autonomie financière pour assurer la pérennité de l'organisation puisque, souvent, les sources de financement gouvernementales finissent par se tarir. En ce qui a trait à l'influence que peut avoir le fait de se développer dans une région déjà touristique, quelques répondants indiquent que cela contribue non seulement à la pérennité du projet en assurant un certain flot de touristes et une organisation structurée de l'offre, mais qu'elle en facilite également la mise en place. En effet, selon les commentaires obtenus, les projets touristiques qui prennent place dans des régions reconnues pour d'autres industries que celle-ci, semblent faire face à plus de résistance. Il devient alors encore plus nécessaire de s'assurer de l'acceptation du projet par les autres partenaires institutionnels comme les chambres de commerce, les MRC, les conseils municipaux, etc. puisque leur soutien joue un rôle considérable. Finalement, un répondant a ajouté un commentaire fort intéressant au sujet des ressources naturelles et culturelles de la communauté comme facteur clé de succès. En effet, il indique qu'une démarche touristique peut se développer entre quatre murs (un musée par exemple), mais que la dimension communautaire est indissociable de la démarche et que par conséquent les ressources culturelles sont essentielles au succès.

#### 4.2.2. Les facteurs liés aux acteurs et à leurs relations

Cette section fait état des résultats obtenus pour les facteurs clés liés aux acteurs et à leurs relations. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 11 en ordre décroissant selon la moyenne obtenue (/5). Lorsqu'il y a égalité au niveau de la moyenne, les facteurs sont classés selon l'ordre croissant de l'écart type. Le nombre de répondants pour cette question est de 39.

Tableau 11

*Résultats des facteurs clés liés aux acteurs et à leurs relations (N=39)*

<b>Facteurs clés liés aux acteurs et à leurs relations</b>	<b>Moyenne (/5)</b>	<b>Écart type</b>
Les acteurs doivent travailler dans un climat de collaboration.	4,4	0,788
Il doit y avoir un bon système de communication entre les acteurs.	4,4	0,788
Les acteurs doivent faire preuve de transparence dans leurs actions et leurs discussions.	4,3	0,818
Il doit y avoir un respect mutuel entre les acteurs.	4,3	0,838
Tous les acteurs impliqués doivent avoir une compréhension commune du projet, de sa mission et de ses objectifs.	4,2	0,833
Les relations entre les acteurs doivent être basées sur la confiance qu'ils ont les uns envers les autres.	4,1	1,046
Il doit y avoir différents organismes locaux impliqués dès le début dans le projet.	3,7	1,104
Tous les acteurs doivent être fortement engagés et impliqués dans le projet.	3,6	0,993
Tous les acteurs impliqués doivent avoir une compréhension développée de la communauté.	3,6	1,013

Les résultats présentés dans le Tableau 11 permettent de voir que les répondants accordent davantage d'importance aux relations entre les acteurs qu'aux caractéristiques de ces derniers. En effet, un climat de collaboration, un bon système de communication et un respect mutuel entre les acteurs semblent être les facteurs de succès les plus importants de cette catégorie. Les facteurs clés qui ont la moyenne la moins élevée concernent l'implication et l'engagement des acteurs, ainsi que leur compréhension développée de la communauté. Bien qu'ils arrivent au bas du classement, ces facteurs se retrouvent tout de même à cheval entre les mentions « important » et « très important ».

Il importe également de souligner que de manière générale, les répondants allouent une place déterminante aux facteurs clés liés aux acteurs et à leurs relations puisqu'au total cette catégorie obtient une moyenne de 4,1/5.

Parmi les commentaires obtenus, il a été mentionné que la crédibilité, le respect et les relations « gagnant-gagnant » sont les éléments essentiels d'une saine dynamique entre les acteurs impliqués. Le terme partenariat est jugé le plus approprié pour décrire les relations qui devraient exister entre les acteurs d'un projet de tourisme communautaire. De plus, un des répondants a insisté sur le fait que certains acteurs peuvent ne pas connaître la communauté en soi, mais qu'ils amèneront un regard nouveau grâce à d'autres expériences similaires. Cette explication offre, entre autres, une piste de réflexion sur les raisons pour lesquelles le facteur clé lié à la compréhension développée de la communauté s'est retrouvé au bas du classement.

Dans un tout autre ordre d'idées, certains répondants soulignent le fait qu'il est normal, après plusieurs années d'existence et lorsque le projet se porte bien, de voir l'implication des acteurs s'estomper.

Finalement, quelques répondants ont indiqué, en commentaire, qu'il est nécessaire d'avoir des leaders au sein du projet. Selon eux, il semble, qu'en raison de la quantité et de la diversité des acteurs, il est pratiquement impensable de croire qu'ils seront tous activement impliqués et qu'ils auront tous une connaissance accrue de la communauté et de son environnement. Il faut plutôt s'appuyer sur des personnes clés qui rallieront les autres acteurs et qui assureront un leadership pérenne dans toutes les étapes du projet.

#### *4.2.3. Les facteurs liés aux leaders*

La prochaine section se consacre à présenter les résultats obtenus quant aux facteurs clés liés aux leaders. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 12 en ordre décroissant selon la moyenne obtenue (/5). Lorsqu'il y a égalité au niveau de la moyenne, les facteurs sont classés selon l'ordre croissant de l'écart type. Le nombre de répondants pour cette question est de 40.

Tableau 12

*Résultats des facteurs clés liés aux leaders (N=40)*

<b>Facteurs clés liés aux leaders</b>	<b>Moyenne (/5)</b>	<b>Écart type</b>
Les leaders doivent être dignes de confiance.	4,6	0,594
Les leaders doivent mener le projet selon la mission et les objectifs, mais demeurent flexibles et à l'écoute.	4,5	0,639
Les leaders doivent être réellement impliqués et engagés dans le projet.	4,5	0,679
Les leaders doivent faire preuve de transparence.	4,5	0,679
Les leaders doivent être crédibles aux yeux des autres acteurs.	4,5	0,716
Un leader ou des leaders doivent être clairement identifiés.	4,3	0,791
Les leaders doivent avoir une connaissance accrue de la communauté, de ses valeurs et ses caractéristiques.	4,2	0,779
Les leaders doivent être compétents et expérimentés.	4,1	0,829
Les leaders du projet doivent être issus de la communauté elle-même.	3,5	0,996

Le Tableau 12 présente les résultats obtenus quant aux leaders et permet de prendre conscience qu'il s'agit de la famille de facteurs à laquelle les répondants accordent le plus d'importance avec une moyenne globale de 4,3/5. De plus, il s'agit de la catégorie pour laquelle les écarts types sont, de manière générale, les moins élevés ce qui signifie que les moyennes sont assez représentatives.

Contrairement aux résultats obtenus pour les acteurs et leurs relations, les répondants semblent accorder une plus grande importance aux caractéristiques et à l'attitude des

leaders. En effet, les facteurs clés qui ont été jugés comme étant les plus importants désignent des leaders dignes de confiance, flexibles et à l'écoute, impliqués et engagés, transparents et crédibles. Dans la section précédente, quelques répondants ont émis le commentaire qu'il est difficile d'exiger une implication et un engagement fort de la part de tous les acteurs en raison de leur nombre élevé et de leur diversité et que ce rôle revenait plutôt à des individus spécifiques. Les résultats obtenus viennent confirmer cette réflexion. En effet, dans la précédente section les répondants avaient accordé une moyenne de 3,5/5 à l'affirmation « Tous les acteurs doivent être fortement engagés et impliqués dans le projet » alors que lorsqu'il est question des leaders plus spécifiquement, la moyenne grimpe à 4,5/5.

Le facteur clé de succès auquel les répondants accordent le moins d'importance dans cette famille est le fait que les leaders soient directement issus de la communauté dans laquelle le projet de tourisme communautaire prend place.

Peu de commentaires ont été émis pour cette famille de facteurs, mais l'un d'entre eux apparaît particulièrement intéressant. Un répondant a adressé une mise en garde quant au rôle joué par les leaders puisqu'il peut être difficile pour les organisations de remplacer ces individus lorsqu'ils quittent le projet. En effet, les leaders occupent souvent plusieurs fonctions au sein de l'organisation, tiennent les rênes, rallient les autres acteurs et sont parfois même le « visage » du projet. Ainsi, lorsque ces individus influents quittent le projet, ils laissent souvent un grand vide que l'organisation et les autres acteurs impliqués doivent être prêts à combler.



#### 4.2.4. Les facteurs liés à la communauté

La prochaine section vise à présenter les résultats obtenus au sujet des facteurs clés liés à la communauté. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 13 en ordre décroissant selon la moyenne obtenue (/5). Lorsqu'il y a égalité au niveau de la moyenne, les facteurs sont classés selon l'ordre croissant de l'écart type. Le nombre de répondants pour cette question est de 39.

Tableau 13

*Résultats des facteurs clés liés à la communauté (N=39)*

<b>Facteurs clés liés à la communauté</b>	<b>Moyenne (/5)</b>	<b>Écart type</b>
La communauté doit avoir une attitude positive envers le projet	4,3	0,647
Un leader fort doit être présent au sein de la communauté	3,9	0,857
La majorité des membres de la communauté doit accepter le projet avec enthousiasme	3,7	0,737
La communauté doit démontrer une prise de conscience et une volonté claire de prendre en main son développement	3,7	0,785
Les bénéfices (économiques ou non) doivent être visibles et clairs pour plusieurs membres de la communauté	3,7	1,016
Il doit y avoir un fort sentiment d'appartenance des membres envers leur communauté	3,7	1,034
La communauté doit avoir une place importante dans les processus décisionnels entourant le projet	3,4	0,919
La communauté doit être consultée tout au long du processus entourant le projet (de l'idéation à l'évaluation en passant par la planification et la mise en place)	3,3	0,944
La communauté et ses membres doivent participer activement au projet	3,3	0,982
Il doit y avoir une cohésion préexistante au sein de la communauté	3,2	1,023
La communauté doit déjà avoir vécu des expériences semblables qui ont été positives (prise en charge et mise en place d'un projet commun)	2,4	1,066

Les résultats présentés dans le Tableau 13 permettent de constater que les répondants n'accordent pas une importance particulièrement élevée aux facteurs clés liés à la communauté. En effet, ces facteurs reçoivent globalement une moyenne de 3,5/5 ce qui en fait la deuxième famille à laquelle les répondants accordent le moins d'importance après les facteurs environnementaux (3,3/5).

L'attitude positive de la communauté envers le projet ressort comme le facteur le plus important et présente également l'écart type le plus faible. À l'inverse, le fait que la communauté ait déjà vécu des expériences de développement local positives semble être « peu important » pour les répondants.

Les commentaires obtenus dans cette section sont relativement nombreux et variés. Ceux-ci font régulièrement référence à la difficulté de mobiliser la communauté lorsque le projet a un caractère plus régional. En effet, le territoire parfois large semble rendre difficile la concertation entre les acteurs et l'acceptation globale du projet par l'ensemble de la population. Cependant, il a été soulevé que c'est peut-être l'un des rôles des projets de ce genre de développer la cohésion au sein de la communauté. La réflexion des répondants est sensiblement la même lorsqu'il est question du sentiment de fierté et d'appartenance. Plusieurs d'entre eux ont indiqué que la communication joue un rôle déterminant pour développer ces sentiments positifs et que les acteurs impliqués se doivent d'être des porte-paroles exemplaires qui véhiculeront un discours en ce sens.

Plusieurs répondants soulignent également dans leurs commentaires la difficulté à jongler avec l'aspect politique. Dans un premier temps, des élus semblent être impliqués

dans plusieurs projets sondés et il apparaît difficile de les amener à s'investir pour « la cause » plutôt que pour les intérêts de la communauté qu'ils représentent. De plus, il a été mentionné précédemment qu'un climat politique favorable est un facteur de succès capital. Toutefois, le politique a comme caractéristique d'être particulièrement changeant (souvent aux quatre ans), ce qui peut contribuer à l'instabilité de certains projets.

D'autres commentaires émis par les répondants soulignent les difficultés que peut représenter l'implication concrète de la communauté dans les projets de tourisme communautaire. Pour certains, cela est difficile parce qu'il n'y a pas nécessairement d'espace et de mécanismes en place pour offrir un réel pouvoir décisionnel à la communauté. Pour d'autres, c'est le manque de compétences et d'expertise de cette dernière qui semble être un frein.

#### **4.3. Retombées sur la communauté**

Outre les facteurs clés de succès, le questionnaire visait également à savoir si les retombées normalement visées par les projets de tourisme communautaire correspondaient à la réalité vécue par les communautés interrogées. Il est important de rappeler que certains facteurs clés de succès peuvent être à la fois un moyen et une fin au tourisme communautaire. Ainsi, quelques-unes des retombées se trouvent à être également des principes de base qui ont été discutés précédemment. Cette section vise donc à présenter les résultats obtenus quant aux neuf questions en lien avec les retombées (voir Tableau 14). Les résultats ont été placés en ordre décroissant selon le pourcentage de « Oui ». Le nombre de répondants pour l'ensemble de ces questions est de 34.

Tableau 14

*Résultats liés aux retombées sur la communauté (N=34)*

<b>Retombées visées</b>	<b>Oui (%)</b>	<b>Non (%)</b>
Le projet a permis la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel, naturel ou humain de la communauté.	97,1 %	2,9 %
Le projet semble avoir eu un impact positif sur le sentiment d'appartenance des membres de la communauté.	91,2 %	8,8 %
Le projet a contribué à la consolidation ou à l'émergence d'autres occasions de collaboration entre les partenaires	88,2 %	11,8 %
De manière générale, les membres de la communauté semblent avoir un plus grand sentiment de fierté.	88,2 %	11,8 %
La majorité des emplois générés par le projet sont occupés par des membres de la communauté.	85,3 %	14,7 %
La communauté et ses membres semblent avoir plus confiance en eux et en leurs capacités à réaliser des projets.	79,4 %	20,6 %
Les conditions générales de vie de la communauté et de ses membres se sont améliorées grâce à ce projet et ses retombées.	79,4 %	20,6 %
Le projet a contribué à l'apparition de nouvelles initiatives sur le territoire (commerce, entreprises, autres projets, etc.).	73,5 %	26,5 %
De nouvelles infrastructures ont été mises en place dans la communauté grâce au projet (ex. : pistes cyclables, sentiers pédestres, amélioration des routes, etc.).	73,5 %	26,5 %

Les résultats présentés dans le Tableau 14 démontrent clairement que la majorité des communautés représentées dans l'échantillon ont bénéficié de l'ensemble des retombées visées par le tourisme communautaire. Les retombées qui ont été observées par le plus grand nombre de répondants sont la protection et la mise en valeur des patrimoines

(97,1 %); l'augmentation du sentiment d'appartenance (91,2 %); la consolidation ou l'émergence de nouvelles occasions de collaboration (88,2 %) et l'augmentation du sentiment de fierté des membres de la communauté (88,2 %). À l'opposé, les retombées qui ont été constatées par un moins grand nombre de répondants (73,5 %) sont l'apparition de nouvelles initiatives sur le territoire et la mise en place de nouvelles infrastructures. Certains commentaires émis par les répondants apparaissaient davantage pertinents pour alimenter les réflexions et c'est pourquoi ils seront discutés plus en détail dans le chapitre réservé à l'interprétation des résultats.

En ce qui a trait à la mise en place de nouvelles infrastructures, des éléments remettent en doute l'exactitude des réponses obtenues. En effet, les commentaires émis par certains répondants permettent de comprendre que les nouvelles infrastructures auxquelles les gens réfèrent sont parfois liées uniquement au projet. À titre d'exemples, la signalisation, la construction d'une nouvelle structure d'accueil et l'entretien des sentiers font davantage référence au produit touristique lui-même alors que la mise en place de nouveaux équipements de loisir et l'amélioration des routes peuvent toucher l'ensemble de la communauté.

Il importe de souligner que plusieurs représentants des ATR ont répondu à l'ensemble des questions qui se retrouvent dans le Tableau 14, mais ont indiqué en commentaire qu'ils voyaient ces retombées comme étant souhaitables sans nécessairement pouvoir témoigner d'une expérience en particulier. Certains ont également répondu à la question, mais ont

indiqué en commentaire que cela ne s'appliquait pas à eux. Les conséquences de cette situation seront discutées plus en détail dans la section réservée aux limites de l'étude.

Pour conclure, une dernière question adressée aux répondants visait à vérifier la pertinence du lien entre la performance du produit et les retombées sur la communauté. Plus précisément, il était demandé : « Croyez-vous que les retombées sur la communauté seraient les mêmes si le projet avait finalement connu un échec? ». Des 34 répondants à cette question, 11,8 % ont répondu par la négative et 88,2 % par la positive.

Maintenant que les résultats de la collecte de données ont été exposés, le prochain chapitre s'attardera à en discuter et en faire l'interprétation.

## **5. Interprétation des résultats**

Ce cinquième et dernier chapitre discute de l'interprétation des résultats présentés dans les pages précédentes. Établissant des liens entre les auteurs étudiés et les résultats obtenus grâce à la collecte de données, ce chapitre est divisé en trois principales sections. La première se consacre à l'interprétation des résultats en fonction des différentes composantes du modèle (familles de facteurs, retombées sur la communauté et liens entre les composantes). La seconde section vise à présenter une version mise à jour du modèle sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec en fonction des conclusions de la présente recherche. Finalement, la troisième section discute des portées et des limites de l'étude.

### **5.1. Interprétation des résultats en fonction des composantes du modèle**

Cette première section présente l'interprétation des résultats en fonction des différentes composantes du modèle sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Elle est divisée selon les familles de facteurs, les retombées sur la communauté et les liens entre ces différentes composantes. Il importe de préciser que les liens avec le tourisme communautaire et le développement des communautés locales sont fait à travers l'interprétation des facteurs clés de succès puisque ceux-ci découlent directement de ces deux concepts.



### *5.1.1. Facteurs liés au produit ou au projet*

De manière générale, les répondants accordent une très grande importance aux facteurs liés au projet ou au produit qui cumulent une moyenne globale de 4,0/5.

Selon les résultats obtenus, la clarté de la mission et des objectifs est identifiée comme le facteur ayant la plus grande importance dans cette famille. Ce constat n'est pas surprenant puisque de nombreux auteurs dont Da Tasci et al. (2014), Guedda (2009) et Pinto et Selvin (1988) l'identifient eux aussi comme l'un des facteurs de succès les plus influents, puisqu'il permet une vision à long terme qui guide tous les acteurs dans une direction commune. De plus, la première réflexion sur les facteurs de réussite du tourisme communautaire menée par Thériault en 2013 avait révélé ce même constat.

Plusieurs auteurs consultés insistent sur la nécessité, pour les projets de développement local comme le tourisme communautaire, d'être issus d'initiatives provenant de la communauté et d'être respectueux des besoins, des désirs, de la vision et des valeurs de cette dernière (Parent et al., 2009; Bourque, 2008; Fontan & Klein, 2004; Bourque & Favreau, 2003; Tremblay, 1999). Les résultats obtenus dans la présente étude viennent confirmer les propos de ces auteurs puisque les répondants accordent la mention « très important » aux trois facteurs liés à ces éléments (initiative de la communauté; répond aux besoins; est en harmonie avec les valeurs).

Un autre facteur jugé particulièrement important par les répondants concerne l'influence positive majeure qu'un financement adéquat peut avoir sur le succès des projets de tourisme communautaire. Ce résultat rejoint les propos d'auteurs pour qui le

financement s'avère déterminant à plusieurs étapes du projet, que ce soit pour mener une étude de marché professionnelle lors de la phase d'amorce, pour avoir accès à des ressources humaines compétentes lors du démarrage, pour l'entretien à long terme des infrastructures, etc. (Dodds, 2012; de Grandpré, 2009; Heeb et al., 2008; Delisle, 2007). Ce résultat va cependant à l'encontre de ceux obtenus par Guedda (2009). Rappelons que son hypothèse voulant que « la disponibilité des ressources financières pour la réalisation d'un projet influence positivement le succès du produit qui en résulte » avait été infirmée lors de sa collecte de données (p. 66). Cette conclusion avait toutefois largement surpris l'auteur puisqu'elle s'opposait à l'ensemble des écrits qu'il avait consulté pour son étude. Dans la collecte de données réalisée pour la présente recherche, les répondants réitèrent, à travers leurs commentaires, l'importance qu'ils accordent à ce facteur clé de succès. Plusieurs soulignent également le fait que le financement est régulièrement tributaire d'un environnement politique favorable. Cette réflexion rejoint d'ailleurs les propos de plusieurs auteurs dont Gravelle et al. (2015), DA Tasci et al. (2014) et Mendell (2002) et sera abordée plus spécifiquement dans la section liée aux facteurs environnementaux.

L'implication concrète des membres de la communauté dans les processus décisionnels (gouvernance participative) apparaît également comme un facteur de succès auquel les répondants accordent beaucoup d'importance (4,2/5). Les écrits ont effectivement démontré que la gouvernance participative est non seulement une caractéristique distinctive du tourisme communautaire, mais également un de ses principaux facteurs de succès (Blangy et al., 2010; Parent et al., 2009; Delisle, 2007; Delisle & Jolin, 2007). En effet, elle permet aux individus d'être concrètement impliqués

et de s'assurer que le développement de leur communauté se fasse dans le respect des besoins et des valeurs de cette dernière, ce qui contribue à l'acceptation du projet par la communauté et ses membres (Fernandes, 2012; Delisle & Jolin, 2007).

De plus, les répondants reconnaissent l'importance d'avoir recours autant à des ressources endogènes (4,0/5) qu'exogènes (3,9/5). Les commentaires émis permettent de saisir que, pour les répondants, le caractère endogène du tourisme communautaire contribue largement à son acceptation et au succès de son développement dans la communauté. Néanmoins, l'accès à des sources de financement externes, de même qu'à un bassin de ressources humaines qualifiées (provenant régulièrement de l'extérieur de la communauté) sont deux éléments clés qui contribuent également au succès des projets de tourisme communautaire. Ces résultats rejoignent le discours de nombreux auteurs qui insistent pour dire qu'en ayant recours à des ressources exogènes les communautés s'ouvrent à une aide précieuse qui a le potentiel concret de contribuer à leur succès (Gravelle et al., 2015; Auger & Fortier, 2010; Parent et al., 2009; Rajaobelina, 2007; Reimer, 2006; Mendell, 2002; Mattessich & Monsey, 1997).

Aussi, dans la section réservée aux commentaires, un répondant insiste sur l'importance de miser sur l'accueil des touristes pour favoriser le succès du projet ou du produit. Cette remarque rappelle le modèle de Guedda (2009) qui considère la satisfaction des clients comme un critère de mesure de la performance d'un produit touristique.

Finalement, le facteur de cette famille auquel les répondants accordent le moins d'importance est le caractère unique et nouveau du projet (3,3/5). Ce constat rejoint

parfaitement les résultats de l'étude de Guedda (2009) pour qui ces notions de nouveauté et d'unicité sont souhaitables sans être essentielles.

En somme, les résultats obtenus permettent de dire que cette famille de facteurs joue un rôle déterminant dans le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Plus précisément, ce sont la mission et les objectifs clairs; le financement adéquat; un projet basé sur une initiative de la communauté ainsi que le respect des besoins et des valeurs de cette dernière qui ont la plus grande influence.

#### *5.1.2. Facteurs liés à l'environnement*

De manière générale, les répondants accordent moins d'importance aux facteurs environnementaux qui cumulent une moyenne globale de 3,3/5. Cependant, les écarts types particulièrement élevés démontrent des disparités entre les opinions des répondants.

Malgré cela, l'environnement politique ressort comme étant particulièrement déterminant puisque, dans cette famille, les trois facteurs ayant obtenu les plus hautes moyennes y sont reliés. Une volonté politique favorable au projet est le critère auquel les répondants accordent la plus grande importance (4,1/5). Cette réalité vécue dans des projets de tourisme communautaire québécois sondés rejoint les propos de nombreux auteurs qui insistent sur le rôle décisif que l'environnement politique peut avoir lorsqu'il est question de développement des communautés locales (Gravelle et al., 2015; DA Tasci et al., 2014; Guedda, 2009; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007; Mendell, 2002; Hamel, 1995). De plus, les commentaires reçus lors de la collecte de données permettent de comprendre qu'un

environnement politique favorable est souvent synonyme de financement, ce qui est encore une fois appuyé par les auteurs mentionnés ci-haut.

En complément, certains répondants insistent sur l'importance de développer rapidement une autonomie financière qui assurera la pérennité de l'organisation puisque les sources de financement gouvernementales finissent souvent par se tarir. À cet effet, Mendell (2002) précise que les politiques macro-économiques ont un impact qui peut s'avérer capital sur les communautés. Ainsi, ces politiques se doivent de laisser place à un espace démocratique de développement qui permettra l'émergence de projets, issus d'une démarche ascendante, qui auront des impacts concrets sur les communautés impliquées.

La revue de littérature réalisée pour la présente étude a permis de mettre en lumière l'importance que peuvent avoir les ressources culturelles et naturelles des communautés dans leur développement touristique (de Grandpré, 2009; Lequin & Cloquet, 2006). De plus, l'un des principes de base sur lequel s'appuie le tourisme communautaire est la protection et la mise en valeur des ressources et des patrimoines (Carpentier, 2015; Boonratana, 2010; Delisle & Jolin, 2007; Hiwasaki, 2006). Les résultats obtenus lors de la collecte de données ne témoignent toutefois pas d'un niveau d'importance aussi élevé quant au fait de posséder des ressources culturelles (3,4/5) et naturelles (3,3/5) à développer. Cependant, il est intéressant de mentionner que dans la section consacrée aux retombées sur la communauté, 97 % des répondants indiquent que leur projet de tourisme communautaire avait permis la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel, naturel ou humain. Ainsi, le fait de posséder des ressources naturelles ou culturelles est un facteur clé de succès jugé plus ou moins important par les répondants, mais le tourisme

communautaire semble effectivement jouer un rôle important dans la protection et la mise en valeur de ces ressources.

La maturité touristique de la région n'a pas été identifiée comme un facteur de succès particulièrement important par les répondants (2,6/4). Toutefois, certains commentaires laissent croire le contraire puisqu'ils indiquent que cela contribue à la pérennité du projet en assurant un certain flot de touristes et une organisation structurée de l'offre, ce qui rejoint entre autres les propos de de Grandpré (2009). De plus, certains répondants ajoutent que la maturité touristique régionale facilite la mise en place des projets de tourisme communautaire parce qu'elle influence positivement l'attitude de la communauté et de ses membres envers cette industrie. Cette réflexion reflète parfaitement les idées de nombreux auteurs qui insistent sur l'impact déterminant de l'attitude de la communauté dans le succès des projets de cette nature (Dodds, 2012; Fernandes, 2012; de Grandpré, 2009; Okazaki, 2008; Lequin & Cloquet, 2006; Fontan et al., 2004; Scheyvens, 1999).

Parmi les facteurs environnementaux auxquels les répondants n'accordent pas une importance particulière, nous retrouvons le fait que le projet doive prendre place dans une zone géographique restreinte (2,8/5). En réalité, cette expression utilisée par Mattessich et Monsey (1997) fait référence à la notion de territoire vécu évoquée par de nombreux auteurs comme un facteur de succès déterminant en développement des communautés locales (Bourque & Mercier, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Bourque, 2008; Bourque & Favreau, 2003). Ainsi, la très faible moyenne obtenue pour ce facteur de succès laisse croire que l'énoncé a peut-être été mal compris par les répondants. En ce sens, il aurait été plus pertinent, ou du moins plus évocateur, d'utiliser l'expression « territoire

vécu » plutôt que « zone géographique restreinte » pour décrire ce facteur clé lié à l'environnement.

Finalement, les répondants indiquent qu'il n'était pas nécessaire que la communauté se retrouve face à une situation économique difficile pour assurer le succès des projets de tourisme communautaire (2,6/5). D'ailleurs, un seul auteur se retrouvant dans le cadre conceptuel, Larocque-Allard (2014), en avait fait la mention. Il est tout de même intéressant de constater que 51 % des répondants affirment que leur communauté se trouvait dans un contexte économique et/ou social particulier lors de la mise en place du projet (dévitalisation, exode de la population, fermeture d'usines, etc.). Une nuance intéressante a toutefois été apportée par un répondant qui affirme que même si l'adversité peut s'avérer être un moteur de cohésion sociale important, les succès émergent rarement lorsque les populations se retrouvent « en mode survie ».

En somme, les facteurs environnementaux sont ceux auxquels les répondants, de manière générale, accordent le moins d'importance (3,3/5). Un environnement politique favorable, un soutien concret des différents paliers gouvernementaux et des programmes de financement adaptés ressortent comme les facteurs les plus déterminants de cette famille.

#### *5.1.3. Facteurs liés aux acteurs et à leurs relations*

Les répondants allouent une place déterminante aux facteurs de succès liés aux acteurs et à leurs relations qui cumulent une moyenne globale de 4,1/5. Plus spécifiquement, les

résultats permettent de constater que les facteurs liés aux relations semblent plus importants que ceux liés aux caractéristiques des acteurs.

Un climat de collaboration et un bon système de communication s'avèrent être, aux yeux des répondants, les deux facteurs les plus déterminants en lien avec les acteurs et leurs relations (4,4/5). La collaboration est effectivement identifiée par plusieurs auteurs comme un facteur de succès majeur lorsqu'il est question de développement des communautés locales. Heeb et al. (2008) insistent d'ailleurs sur ce point en affirmant que les préoccupations liées à la collaboration, au comprendre ensemble et à la mise en réseaux des acteurs traversent leur *Guide pratique pour réussir les projets de développement régional* à la manière d'un fil rouge. Cette idée est appuyée par Okazaki (2008) pour qui la collaboration entre les membres d'une communauté est la clé qui permet à cette dernière de développer adéquatement ses atouts et de s'épanouir en tant que destination touristique.

Tel que mentionné précédemment, le tourisme communautaire demande la mobilisation et la collaboration d'un vaste réseau d'acteurs et la mise en place d'un bon système de communication devient indispensable (Bello et al., 2016; Auger & Fortier, 2010; Guedda, 2009; Rajaobelina, 2007; Mattessich & Monsey, 1997). Il n'est donc pas étonnant de constater que les répondants identifient ce facteur (un bon système de communication) comme l'un des plus importants (4,4/5). Rappelons qu'un système efficace devrait non seulement encourager une communication fréquente et ouverte, mais également permettre la circulation de l'information à tous les niveaux et dans toutes les directions (Guedda, 2009; Rajaobelina, 2007).



La transparence des acteurs impliqués s'est également révélée être un facteur particulièrement influent pour les projets de tourisme communautaire sondés (4,3/5), ce qui rejoint le discours de nombreux auteurs (Tougas & Fréchette, 2014; Heeb et al., 2008; Guedda, 2009; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007).

D'ailleurs, selon Heeb et al. (2008), la communication et la transparence permettent une compréhension commune du projet, de sa mission et de ses objectifs; un autre facteur jugé très important par les répondants (4,2/5). Cette idée rejoint le facteur clé lié au produit ou au projet précédemment discuté et selon lequel une mission et des objectifs clairs contribuent largement au succès des projets de tourisme communautaire.

Le facteur clé de cette famille auquel les répondants accordent le moins d'importance concerne la compréhension développée de la communauté par les acteurs impliqués. Il faut tout de même préciser que ce facteur obtient une moyenne de 3,6/5 ce qui signifie qu'il se retrouve à cheval entre les mentions « important » et « très important ». Un commentaire laissé par un répondant permet d'alimenter la réflexion à ce sujet. Il souligne le fait que certains acteurs ne connaissent parfois pas spécifiquement la communauté, mais qu'ils ont vécu des expériences similaires qui leur permettent de mettre à contribution leurs connaissances. Ce commentaire converge vers l'idée selon laquelle le tourisme communautaire gagne à s'appuyer sur des forces endogènes autant qu'exogènes (Gravelle et al., 2015; Auger & Fortier, 2010; Parent et al., 2009; Rajaobelina, 2007; Reimer, 2006; Fontan & Klein, 2004; Mendell, 2002; Mattessich & Monsey, 1997).

Il importe de souligner qu'aucune question n'a spécifiquement été posée pour vérifier l'influence de la connexion du local au global sur le succès des projets de tourisme

communautaire. Toutefois, le niveau d'importance accordé à la nécessité d'atteindre un équilibre entre ressources endogènes et exogènes (4,0/5), et dont il a été question dans la section réservée au facteur lié au produit ou au projet, permet de croire que la connexion du local au global joue également un rôle déterminant.

Pour conclure, plusieurs répondants insistent sur la nécessité d'avoir, au sein des projets de tourisme communautaire, des leaders clairement identifiés. En effet, selon eux, il n'est pas réaliste d'exiger le même niveau d'implication et d'engagement de la part de tous les acteurs. Il est ainsi plus adéquat de s'appuyer sur certains individus clés qui rallieront les autres acteurs et qui assureront un leadership pérenne. Il s'agit d'une réflexion qui est appuyée par de nombreux auteurs discutés dans le cadre conceptuel de la présente recherche dont Klein & Champagne (2011), Auger & Fortier (2010), Parent et al. (2009), Heeb et al. (2008) et Mattessich & Monsey, (1997). De plus, dans une optique de gouvernance participative, ces leaders clairement identifiés, devraient entre autres jouer le rôle de porte-paroles pour leur communauté (Parent et al., 2009).

En somme, les facteurs liés aux acteurs et à leurs relations se voient octroyer, par les répondants, une importance significative (4,1/5). Un climat de collaboration, un bon système de communication, de la transparence de la part des acteurs et une compréhension commune du projet ressortent comme les facteurs les plus influents de cette famille.

#### *5.1.4. Facteurs liés aux leaders*

Tel que mentionné précédemment, les répondants autant que les auteurs consultés pour cette recherche insistent sur le rôle particulièrement important des leaders, dont

l'implication et l'engagement dépassent ceux des autres acteurs dans le succès des projets de tourisme communautaire (Bédard et Poulin, 2011; Auger et Fortier, 2010; Fontan et Klein, 2004; Mattessich & Monsey, 1997). Les résultats obtenus pour cette famille témoignent explicitement de cette réalité puisqu'il s'agit de la moyenne globale la plus élevée (4,3/5) et des écarts types les plus petits, ce qui signifie non seulement que les répondants accordent une très grande importance à ces facteurs, mais également qu'il y a peu de divergence entre leurs opinions. De plus, contrairement à ce qui a été observé dans la section précédente où l'accent était davantage mis sur les relations entre les acteurs, les répondants considèrent que les caractéristiques et l'attitude des leaders ont une influence prépondérante dans le succès des projets de tourisme communautaire. En effet, les cinq facteurs de succès liés aux leaders qui ont obtenu les moyennes les plus élevées (4,6/5 ou 4,5/5) concernent la confiance; l'écoute et la flexibilité; l'implication et l'engagement; la transparence et la crédibilité. Il n'est d'ailleurs pas étonnant de constater que cette famille de facteurs ressorte comme étant particulièrement importante puisque Mattessich et Monsey (1997), dont les propos ont été repris par Auger et Fortier (2010), consacrent une de leurs trois familles de facteurs aux caractéristiques des leaders, ce qui témoigne explicitement du rôle primordial de ces derniers dans le succès des projets en développement des communautés.

Dans un premier temps, les répondants identifient le fait d'avoir des leaders dignes de confiance comme étant le facteur le plus déterminant de cette famille, ce qui concorde avec le discours de nombreux auteurs (Tougas & Fréchette, 2014; Heeb et al., 2008; Guedda, 2009; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007; Mattessich & Monsey, 1997). De plus, il est

intéressant de soulever que certains facteurs de cette famille ont été identifiés comme importants lors de la revue de littérature en raison de l'influence qu'ils exercent sur la confiance accordée aux leaders. En effet, la transparence et la connaissance accrue de la communauté contribuent non seulement à bâtir la crédibilité des leaders, mais également à développer un certain sentiment de sécurité; deux éléments qui agissent sur la notion de confiance et qui favorisent ainsi le succès (Tougas & Fréchette, 2014; Heeb et al., 2008; Rajaobelina, 2007; Delisle, 2007).

Selon les résultats obtenus, l'écoute et la flexibilité des leaders semblent plus importantes (4,5/5) que le fait d'avoir des leaders compétents et expérimentés (4,2/5). À cet effet, il est pertinent de souligner que certains écrits consultés indiquent que ce sont la compétence et l'expérience qui permettent aux leaders de mener le projet selon sa mission et ses objectifs tout en demeurant flexibles et à l'écoute (Auger & Fortier, 2010; Parent et al., 2009; Mattessich & Monsey, 1997).

Tel que mentionné précédemment, les commentaires des répondants démontrent qu'il est irréaliste d'exiger le même niveau d'engagement et d'implication de la part de tous les acteurs et qu'il devient essentiel de pouvoir compter sur la contribution plus substantielle de certains individus. Ainsi, il n'est pas étonnant de constater que les répondants jugent « très important », voire « essentiel » (4,5/5) le facteur selon lequel les leaders doivent être réellement impliqués et engagés dans le projet. D'ailleurs, certains auteurs, dont Bédard et Poulin (2011), mentionnent que l'implication de leaders locaux joue un rôle décisif dans une démarche de développement des communautés locales. De plus, les écrits révèlent que la présence, parmi les acteurs impliqués, de personnes influentes et reconnues au sein de la

communauté favorise une meilleure adhésion de cette dernière et contribue, par le fait même, au succès des projets de tourisme communautaire (Klein & Champagne, 2011; Parent et al., 2009; Heeb et al., 2008).

Le seul facteur de cette famille auquel les répondants n'accordent pas la mention « très important » concerne le fait que les leaders doivent être issus de la communauté elle-même (3,5/5). Il est étonnant de constater cela puisque la littérature consultée indique que les leaders directement issus de la communauté possèdent non seulement une connaissance plus accrue de cette dernière et de son environnement, mais favorisent également l'adhésion de la population au projet en agissant, entre autres, sur les notions de confiance et de cohésion (Bédard & Poulin, 2011; Auger & Fortier, 2010; Delisle, 2007; Rajaobelina, 2007; Mattessich & Monsey, 1997). Il est néanmoins nécessaire de rappeler que ce facteur obtient une moyenne de 3,5/5, ce qui le classe parmi les facteurs jugés « importants ».

Finalement, certains commentaires émis par les répondants soulèvent la préoccupation selon laquelle les leaders occupent souvent une place qui est excessivement importante dans les organisations et que leur départ peut laisser un très grand vide à combler. À cet effet, Montessich et Monsey (1997) ainsi qu'Auger et Fortier (2010) désignent l'importance de l'émergence continue de leaders comme un facteur de succès des démarches en développement des communautés. En d'autres mots, il est essentiel que les organisations soient conscientes de cette faiblesse et qu'elles travaillent à préparer la relève de ce leadership pour assurer leur pérennité.

En somme les facteurs liés aux leaders sont, aux yeux des répondants, les plus déterminants dans le succès des projets de tourisme communautaire (4,3/5). Le fait d'avoir des leaders dignes de confiance; flexibles et à l'écoute; réellement impliqués et engagés; transparents et crédibles aux yeux des autres acteurs et de la population contribue de manière déterminante au succès des projets de cette nature.

#### *5.1.5. Facteurs liés à la communauté*

Les facteurs liés à la communauté obtiennent une moyenne globale de 3,5/5, ce qui leur confère une importance certaine, mais sans plus. Ce résultat place cette famille comme étant la deuxième moins importante, selon les répondants, après les facteurs environnementaux. Il est particulièrement étonnant de constater que si peu d'importance est accordée aux facteurs liés à la communauté dans les projets de tourisme communautaire puisque cela s'oppose à la littérature étudiée pour cette recherche. En effet, plusieurs auteurs accordent une place capitale à la communauté et à son rôle dans les projets de développement des communautés locales (Novello et al., 2017; Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012; Okazaki, 2008; Fontan et al., 2004; Sheyvens, 1999; Mattessich & Monsey, 1997). En effet, cette importance était si grande qu'il a été jugé nécessaire d'attribuer une famille de facteurs à la communauté.

Malgré la moyenne globale plutôt faible de cette famille, certains facteurs ressortent comme étant plus déterminants. C'est le cas, entre autres, de l'importance d'une attitude positive de la communauté (4,3/5) et de l'acceptation du projet par cette dernière (3,7/5). Ces facteurs sont d'ailleurs souvent traités de manière conjointe par les auteurs, mais

étaient divisés en deux questions distinctes dans le cadre de la présente étude ce qui a permis de prioriser leur importance aux yeux des répondants. Dans un premier temps, le facteur lié à l'attitude de la communauté obtient non seulement la moyenne la plus élevée pour cette famille, mais également l'écart type le plus petit, ce qui signifie qu'il y a consensus entre les répondants à ce niveau. Ces facteurs obtiennent également consensus auprès des auteurs consultés pour l'étude puisque plusieurs d'entre eux identifient l'acceptation et l'attitude de la communauté envers le projet comme des facteurs cruciaux dans le succès des initiatives en développement local (Dodds, 2012; Fernandes, 2012; Okazaki, 2008; Fontan et al., 2004; Scheyvens, 1999).

À cet effet, Dodds (2012) précise que l'attitude de la communauté joue un rôle tout aussi capital que ses compétences dans le succès du projet. De Grandpré (2009) et Lequin & Cloquet (2006) précisent que l'attitude positive doit non seulement se faire sentir envers le projet lui-même, mais également envers l'industrie touristique de manière générale.

De plus, plusieurs éléments contribuent, chacun à leur manière, à l'acceptation du projet par la communauté. Certains auteurs indiquent que, pour contribuer à cette acceptation, il est nécessaire d'intégrer la communauté dès les débuts du projet (Novelli et al., 2017; Tougas & Fréchette, 2014; Goodwin & Santilli, 2009; Heeb et al., 2008; Fontan & Klein, 2004). Selon Novelli et al. (2017) et Tougas et Fréchette (2014), cette intégration hâtive confère une certaine crédibilité au processus, en plus de permettre à la communauté d'acquérir le pouvoir et les responsabilités qui lui permettront d'être maître de son développement. D'autres auteurs comme Mattessich et Monsey (1997) indiquent qu'une compréhension développée de la communauté, favorisée par l'implication d'acteurs variés

et de leaders compétents, permet de rejoindre et d'interpeller une plus vaste part de la population. Cela contribue non seulement à l'acceptation du projet, mais stimule également l'intérêt et favorise la mobilisation.

Le fort sentiment d'appartenance des membres envers leur communauté fait partie des facteurs importants de cette famille (3,7/5). Néanmoins, certains commentaires émis par les répondants permettent de comprendre que cette mobilisation tant souhaitée est souvent difficile à atteindre. Le caractère régional de plusieurs projets sondés semble être un obstacle important à la mobilisation puisque le territoire parfois vaste rend difficile la concertation et l'acceptation du projet par l'ensemble des communautés touchées. Cette constatation de la part des répondants témoigne de l'impact déterminant que le choix du territoire ciblé peut avoir dans le succès des projets en développement des communautés locales comme le tourisme communautaire. En effet, tel que mentionné par de nombreux auteurs cités dans le cadre conceptuel, l'ancrage territorial, favorisé par la référence à un territoire vécu, est un facteur de succès fondamental (Carpentier, 2015; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012; Bédard & Poulin, 2011; Auger & Fortier, 2010; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). Cela s'explique, entre autres, par la théorie du sentiment de communauté et par le fait que les notions de sentiment d'appartenance et d'ancrage territorial sont un des moteurs de l'action collective (Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012; Bourque, 2008; Caillouette et al., 2007; Bourque & Favreau, 2003).

Le fait que le facteur lié à la présence de leader(s) fort(s) au sein de la communauté apparaisse comme le deuxième plus important de cette famille (3,9/5) réitère le rôle capital



que les répondants allouent à ces individus, à leurs caractéristiques et à leur impact dans le succès des projets de tourisme communautaire. Tous les éléments concernant l'importance des leaders ont été abordés dans la section précédente.

Tel que mentionné dans la section consacrée aux facteurs liés au produit ou au projet, les écrits consultés insistent particulièrement sur l'importance d'intégrer la communauté dans les processus décisionnels liés au projet en s'appuyant, entre autres, sur la gouvernance participative (Fernandes, 2012; Boonratana, 2010; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). À cet effet, Delisle et Jolin (2007) identifient la gouvernance participative comme l'une des principales logiques d'action du tourisme communautaire. Dans la littérature, cette notion apparaît comme étant tellement capitale qu'elle se retrouve comme un élément clé de la définition du tourisme communautaire retenue pour cette étude. Pourtant le facteur lié à la communauté et voulant que celle-ci ait une place importante dans les processus décisionnels n'obtient qu'une moyenne de 3,4/5. Ce résultat est non seulement surprenant en raison de l'importance fondamentale que plusieurs auteurs y accordent, mais également parce que, dans la section consacrée aux facteurs liés au produit ou au projet, les répondants octroient une moyenne de 4,2/5 à la gouvernance participative.

Finalement, le facteur lié à la communauté auquel les répondants attribuent le moins d'importance concerne le fait, pour la communauté, d'avoir déjà vécu des expériences semblables positives (2,4/5). Certains auteurs avaient pourtant mentionné que des expériences antérieures réussies en développement local avaient le pouvoir d'influencer la communauté et ses membres en impactant sur les notions de sentiment de communauté et

d'*empowerment*; elles-mêmes identifiées comme des facteurs clés de succès (Tougas & Fréchette, 2014; Gravelle et al. 2015; Fernandes, 2012; Auger & Fortier, 2010; Hiwasaki, 2006, Scheyvens, 1999; Mattessich & Monsey, 1997). Ces résultats obtenus peuvent s'expliquer par le fait que ce facteur de succès existe en raison de l'impact qu'il a sur la communauté, sur ses membres, sur leur attitude et sur leurs compétences. En l'absence d'expérience de ce genre ou en ne sachant pas que c'est grâce à des expériences antérieures positives que leur communauté et les gens qui la compose ont développé un capital socio-territorial, un *empowerment* ou un fort sentiment d'appartenance, il est justifiable que les répondants considèrent ce facteur comme « peu important ».

En somme, les répondants n'accordent qu'une importance certaine, mais sans plus, aux facteurs liés à la communauté, ce qui s'oppose à la littérature consultée. Néanmoins, selon les répondants, l'attitude positive de la communauté, l'acceptation de cette dernière envers le projet, de même que la présence de leaders forts occupent une place appréciable dans le succès des initiatives mises en place.

### 5.1.6. *Retombées sur la communauté*

Malgré le fait que cette recherche se consacre plus précisément à l'étude des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec, la notion des retombées pour la communauté a été abordée tant dans le cadre conceptuel que dans le modèle proposé. Ainsi, la collecte de données visait également à recueillir de l'information sur les retombées engendrées par les projets de tourisme communautaire afin de valider si les connaissances issues de la littérature correspondent à la réalité vécue dans les communautés où ont été mis en œuvre les projets. À cet effet, il importe de se rappeler que, tel que démontré dans l'opérationnalisation des variables, une même retombée pouvait être vérifiée à travers plusieurs variables et vice-versa. À titre d'exemple, la question concernant les emplois créés et occupés par des membres de la communauté nous renseigne à la fois sur la diversification économique et sur l'amélioration des conditions générales de vie.

À la lumière des résultats obtenus, il est permis d'affirmer que toutes les retombées visées par le tourisme communautaire ont été observées par une forte majorité des répondants interrogés (entre 74 % et 97 %).

La protection et la mise en valeur des patrimoines constituent la retombée qui, selon les répondants (97 %), a touché le plus de communautés. Ce qu'il est intéressant de soulever, c'est que cette retombée se retrouve également parmi les facteurs de succès liés au produit ou au projet. Toutefois, tel que mentionné précédemment, les répondants accordent la mention « important », sans plus, à ce facteur. En ce sens, il est évident que

le fait que le tourisme communautaire vise la protection et la mise en valeur des patrimoines est davantage vécu sur le terrain comme une retombée visée et non pas comme un facteur favorisant le succès. Cette idée rejoint les propos de Boonratana (2010) qui voit la mise en valeur des patrimoines comme une raison d'être du tourisme communautaire. Pourtant, Scheyvens (1999), ainsi que Delisle et Jolin (2007) mentionnent que la reconnaissance et la valorisation des patrimoines ont un impact positif sur le sentiment de fierté et d'appartenance au niveau individuel autant que collectif; deux facteurs qui contribuent, normalement, au succès des projets de développement local.

L'augmentation du sentiment d'appartenance (91 %) et de la fierté (88 %) des membres de la communauté apparaissent d'ailleurs comme les deuxième et troisième retombées les plus observées par les répondants. À cet effet, un répondant a tenu à souligner que, pour lui, c'est l'essence même de la démarche que de générer de la fierté et un regard positif sur le milieu, ce qui rejoint les propos de nombreux auteurs dont Novelli et al. (2017), Fernandes (2012), Delisle et Jolin (2007) et Scheyvens (1999). Le sentiment de fierté et d'appartenance occupe une double fonction puisqu'il est à la fois un facteur de succès et une retombée. Effectivement, tel que mentionné précédemment, les acteurs avec un plus grand sentiment de fierté et d'appartenance ont tendance à s'impliquer davantage dans leur communauté, ce qui leur permet de renforcer les mécanismes nécessaires au développement de l'*empowerment* et de l'ancrage territorial. Ce cycle est ce qu'on appelle la théorie du sentiment de communauté (Tougas & Fréchette, 2014; Fernandes, 2012). Les commentaires émis ont également permis de comprendre que cette retombée est largement influencée par l'efficacité du système de communication en

place et par la nature du message transmis par les leaders (influent et respectés) à la communauté.

Selon les commentaires obtenus, les projets de tourisme communautaire ne mènent pas toujours à l'apparition de nouvelles initiatives sur le territoire (74 %), mais ils permettent de consolider et de faire rayonner ce qui est déjà en place en développant des partenariats d'affaires avec des entreprises locales existantes. Il est intéressant de constater qu'au-delà de la croissance, la consolidation des acquis peut être une belle retombée pour les communautés hôtes. Cette réflexion émise par les répondants témoigne concrètement d'une autre retombée ciblée par les auteurs et observée dans les communautés; la consolidation ou l'émergence d'autres occasions de collaboration entre les partenaires (88 %). De plus, les projets de tourisme communautaire qui ont été sondés semblent avoir contribué à la création de nouvelles opportunités pour la communauté et ses membres. Certains répondants témoignent de l'arrivée de plusieurs nouvelles familles, petites entreprises et travailleurs autonomes qui ont été attirés par le dynamisme du territoire. Ces observations viennent appuyer les propos de Novelli et al. (2017) et de Trejos et Chiang (2009) qui insistent sur le dynamisme à la fois économique et entrepreneurial que peuvent créer les projets de tourisme communautaire.

Il est intéressant de noter que 85 % des répondants indiquent que la majorité des emplois générés par leur projet sont occupés par des membres de la communauté. Selon les auteurs consultés, la création d'emplois au sein de la communauté est non seulement une retombée visée par le tourisme communautaire, mais également un facteur qui

contribue à l'amélioration des conditions de vie générales et à la diversification économique; deux autres retombées souhaitées dans ce type de projet (Novelli et al., 2017; Carpentier, 2015; Parent et al., 2009; Trejos & Chiang, 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999).

À cet effet, 79 % des répondants mentionnent que leur projet a permis l'amélioration des conditions générales de vie. Les commentaires à propos de cette retombée ont permis de comprendre que cela se concrétisait, entre autres, par une consolidation de services de proximité, une amélioration des infrastructures, une augmentation de l'achalandage (grâce aux touristes) dans les commerces, ce qui favorise l'économie locale, ainsi qu'une dynamisation des milieux de vie. Pour plusieurs auteurs consultés dans le cadre de la présente recherche, l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des communautés représente l'objectif ultime d'une démarche en tourisme communautaire, comme c'est le cas en développement des communautés locales (Novelli et al., 2017; Carpentier, 2015; Dodds, 2012; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). Il est donc particulièrement encourageant de constater que près de 80 % des répondants affirment que le tourisme communautaire permet cette retombée pour leur communauté et sur ses membres.

#### *5.1.7. Liens entre les composantes du modèle*

Tel que mentionné au début de la section précédente, bien que cette recherche se concentre principalement sur l'étude des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec, la collecte de données visait également à vérifier la

pertinence de certaines autres variables faisant partie du modèle proposé. Parmi celles-ci, les liens entre les composantes du modèle étaient à valider.

Premièrement, il importe de préciser que l'ensemble des questions concernant les facteurs clés de succès a permis de valider leur influence sur la performance du produit touristique. En effet, de manière générale, presque tous les facteurs ciblés dans le modèle sont identifiés par les répondants comme ayant été « important » ou « très important » dans le succès de leur projet de tourisme communautaire. Ainsi, le lien entre les différentes familles de facteurs et la performance du produit apparaît comme un élément pertinent du modèle proposé.

Deuxièmement, les répondants étaient invités à indiquer si, selon eux, les retombées observées dans leur communauté auraient été les mêmes si leur projet de tourisme communautaire avait connu un échec ou, en d'autres mots, si le produit touristique n'avait pas été performant. À cette question, 88 % des répondants affirment que oui; les retombées seraient les mêmes si le projet touristique avait moins bien fonctionné. Ce résultat vient confirmer les propos de nombreux auteurs qui allouent une importance prépondérante au processus de prise en charge par la communauté de son propre développement plutôt qu'au résultat ou à la performance du produit issu de cette démarche (Larson et al., 2015; Forest & St-Germain, 2010; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007; Bourque, 2008; Bourque & Favreau, 2003; Bergeron, 2002). Cette constatation permet donc d'affirmer que le lien illustré entre la performance du produit et les retombées sur la communauté n'est pas superflu et qu'il existe bel et bien une certaine relation. Toutefois, il faut rappeler

que celle-ci n'est pas très forte aux yeux des répondants puisque seulement 11,8 % en confirment explicitement l'impact.

Troisièmement, une autre question adressée dans le questionnaire a permis de mettre en lumière les retombées engendrées par le projet de tourisme communautaire qui étaient, selon les répondants, indépendantes du succès de celui-ci. Parmi les éléments nommés, soulignons la récurrence de : la concertation; la collaboration; la conservation et la mise en valeur d'un patrimoine; la dynamisation du territoire ainsi que l'augmentation du sentiment de fierté et d'appartenance. Cela rejoint l'idée discutée dans la section précédente selon laquelle le processus prime sur le résultat lorsqu'il est question de tourisme communautaire ou de développement des communautés locales tout simplement (Novelli et al., 2017; Carpentier, 2015; Dodds, 2012; Parent et al., 2009; Delisle & Jolin, 2007; Scheyvens, 1999). En fonction de ces résultats, il est tout à fait justifié de conserver le lien entre l'ensemble des familles de facteurs et les retombées sur la communauté.

Quatrièmement, aucune question spécifique n'était adressée dans le questionnaire afin de vérifier le lien entre les retombées sur la communauté et les facteurs de succès liés à cette dernière. Toutefois, plusieurs commentaires émis par les répondants, de même que les réponses obtenues quant aux retombées, permettent de comprendre que les projets mis en place ont permis le renforcement de certaines qualités ou aptitudes de la communauté. En effet, certaines retombées sur la communauté visées et observées par les participants étaient étroitement rattachées aux facteurs clés liés à cette famille. C'est le cas, entre autres, du sentiment de fierté et d'appartenance, des bénéfices profitables à l'ensemble,



de la concertation et de la collaboration. Il est donc évident que si ces retombées sont visibles dans les communautés, elles contribuent directement à renforcer les facteurs de succès liés à cette famille. C'est d'ailleurs ce que plusieurs auteurs sous-entendaient en insistant sur l'importance, pour les communautés, d'avoir vécu des expériences précédentes positives en développement local (Tougas & Fréchette, 2014; Gravelle et al. 2015; Fernandes, 2012; Auger & Fortier, 2010; Hiwasaki, 2006; Scheyvens, 1999; Mattessich & Monsey, 1997).

Finalement, une réflexion émise par un répondant propose une explication intéressante quant au fait qu'aucun facteur ciblé dans le modèle n'ait obtenu une moyenne suffisamment élevée pour être qualifié d'« essentiel » au succès des projets de tourisme communautaire. Ce répondant a affirmé que « bien peu de choses sont essentielles même si elles sont drôlement souhaitables ». Cette affirmation permet de penser que, pour les communautés qui décident de se développer par le tourisme communautaire, les facteurs clés ciblés dans le modèle sont considérés comme des facilitateurs et non pas comme des conditions essentielles au succès. Cela laisse croire que des facteurs plus intangibles, comme la volonté de prendre en main son développement, peuvent avoir une influence plus marquée que ce l'on pourrait imaginer. La prochaine section du chapitre se consacre d'ailleurs à la mise à jour du modèle en fonction de l'interprétation des résultats obtenus.

## **5.2. Mise à jour du modèle**

Maintenant que les résultats obtenus grâce à la collecte de données ont été présentés et interprétés, il apparaît tout à fait nécessaire et pertinent de mettre à jour le modèle

proposé dans le cadre cette étude. En effet, un des objectifs de cette recherche était de valider si les facteurs clés ciblés grâce à la revue de littérature correspondent à la réalité vécue sur le terrain dans le cadre de la réalisation de projets de tourisme communautaire québécois. En ce sens, bien que les résultats aient permis de valider l'importance de pratiquement tous les facteurs ciblés, certaines nuances méritent d'être apportées et illustrées dans un modèle peaufiné et mis à jour. De plus, tel que mentionné précédemment, le rôle et l'impact de certains liens entre les composantes du modèle méritent d'être discutés. Ainsi, à la lumière de ces résultats et de l'interprétation qui en a été faite, la prochaine section se consacre à la présentation et à l'explication de la nouvelle proposition d'un modèle sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.

Dans le modèle présenté ci-dessous (voir Figure 12), les facteurs de chacune des familles ont été placés en fonction du niveau d'importance accordé par les répondants, c'est-à-dire en ordre décroissant des moyennes (/5). De plus, suite à la collecte de données, certains facteurs qui étaient auparavant jumelés dans le modèle ont été divisés afin de mieux représenter les réponses obtenues et donc, par le fait même, la réalité vécue par les répondants. Par exemple, dans le modèle proposé au départ pour cette étude, il était question du « respect des valeurs et des besoins de la communauté ». Toutefois, les réponses obtenues lors de la collecte de données permettent de comprendre que les répondants n'accordent pas la même importance au respect des valeurs, qu'au respect des besoins. Ils ont donc été séparés. Les portions segmentées de ces facteurs de succès sont toutefois identifiées par un exposant commun qui permet de les relier rapidement.

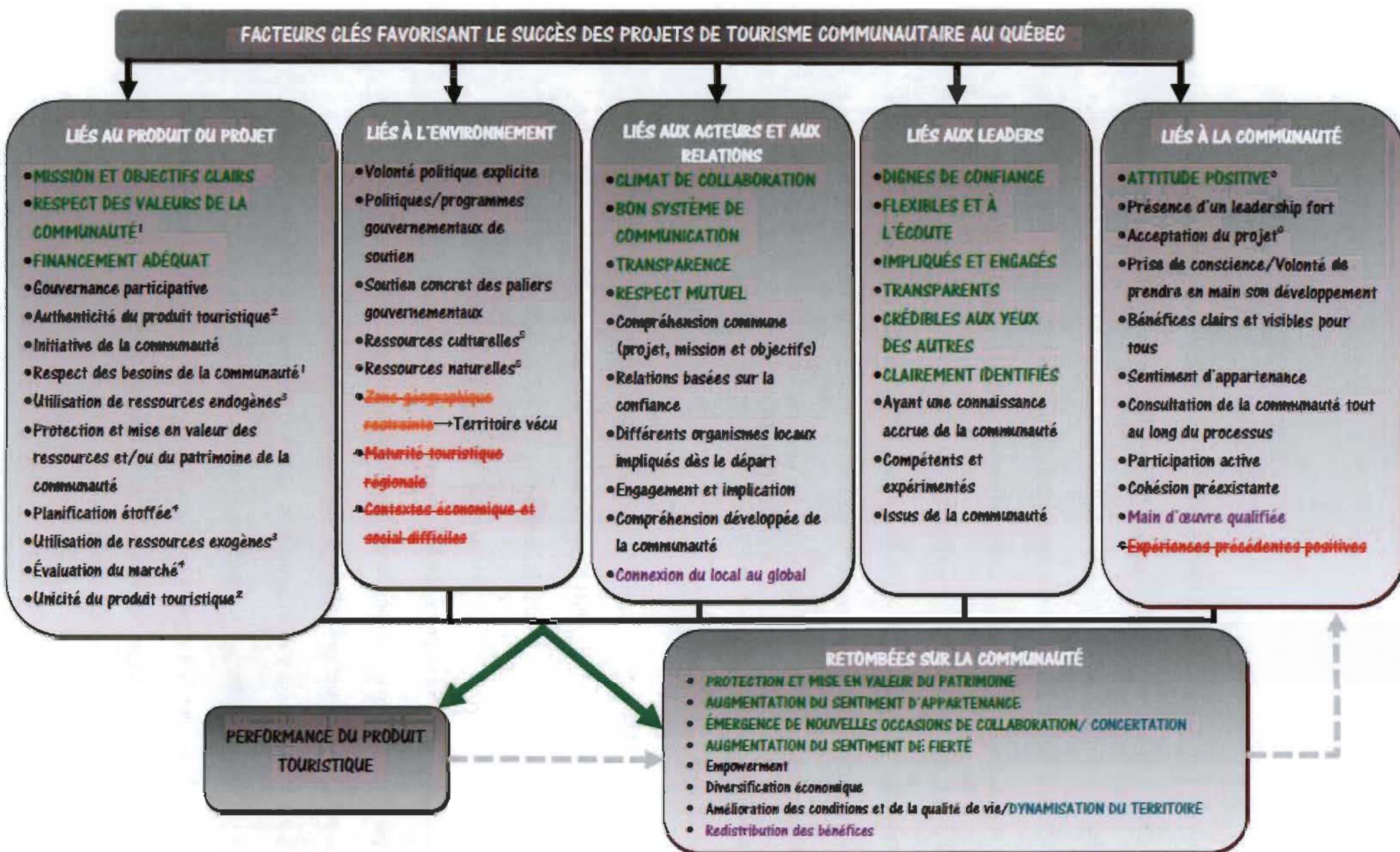


Figure 12. Mise à jour de la proposition d'un modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire en fonction des résultats obtenus dans le cadre de l'étude

La figure présentée ci-haut est une mise à jour du modèle proposé pour la présente étude en fonction de la collecte et de l'interprétation des données recueillies.

Les facteurs ayant obtenu les moyennes les plus élevées (4,3 et plus) sont présentés en **VERT** et en **MAJUSCULE**. Dispersés entre quatre des cinq familles, ces facteurs de succès sont :

- une mission et des objectifs clairs;
- le respect des valeurs de la communauté;
- un financement adéquat;
- un climat de collaboration;
- un bon système de communication;
- la transparence des acteurs impliqués;
- le respect mutuel entre les acteurs;
- une attitude positive de la communauté;
- des leaders :
  - dignes de confiance;
  - flexibles et à l'écoute;
  - impliqués et engagés;
  - transparents;
  - crédibles aux yeux des autres.

Les facteurs ayant obtenu des moyennes inférieures à 3/5 ont été barrés et identifiés en **rouge**. Les répondants leur accordent trop peu d'importance pour qu'ils se retrouvent

dans le modèle des facteurs clés de succès. Se retrouvant dans seulement deux des cinq familles, ces facteurs sont :

- la maturité touristique régionale;
- des contextes économique et social difficiles;
- des expériences précédentes positives en développement local.

Un seul facteur ayant obtenu une moyenne inférieure à 3/5 n'a pas été retiré du modèle. Il s'agit de la « zone géographique restreinte » (2,8/5) qui a été identifiée en ~~orange~~ et ~~barrée~~ pour faire place à une nouvelle proposition. En effet, suite à l'analyse des réponses obtenues et à une révision des écrits consultés pour l'étude, il apparaît clair qu'il aurait été plus pertinent d'utiliser l'expression « territoire vécu » puisqu'elle est plus évocatrice de ce qui est réellement entendu pour ce facteur.

Deux facteurs ont été identifiés en ~~mauve~~ dans le modèle puisque les questions posées lors de la collecte de données ne permettent pas d'identifier clairement le niveau d'importance que les répondants leur accordent. Par exemple, pour la connexion du local au global, une question a été posée lorsqu'il était question des facteurs liés au produit ou au projet. Toutefois, celle-ci concernait davantage la nécessité de faire appel à des ressources endogènes et exogènes, ce qui se rapproche particulièrement de la connexion du local au global sans toutefois être exactement la même chose. À la lumière des résultats obtenus, nous constatons qu'il aurait été plus adéquat d'adresser une question spécifique permettant d'évaluer le niveau d'importance que les répondants accordent à la connexion

du local au global dans le succès de leur projet de tourisme communautaire. Quant à la qualité de la main d'œuvre au sein de la communauté, aucune question spécifique n'a malheureusement été posée sur ce facteur. Les commentaires obtenus quant aux facteurs liés à la communauté permettent tout de même de comprendre qu'il s'agit d'une difficulté rencontrée par les répondants, mais il n'est pas possible d'identifier clairement le niveau d'importance accordé.

Au niveau des retombées sur la communauté, celles qui ont été les plus observées par les répondants sont identifiées en **VERT** et en **MAJUSCULE**. Tel que mentionné précédemment, plusieurs représentants des ATR ont répondu à l'ensemble des questions concernant les retombées, mais ont indiqué en commentaire qu'ils voyaient ces retombées comme étant souhaitables sans nécessairement pouvoir témoigner d'une expérience en particulier. Ainsi, les résultats illustrés ci-dessous ont été calculés à partir des réponses des 25 acteurs directement issus des projets de tourisme communautaire. Ces derniers affirment que leur projet a permis :

- la protection et la mise en valeur d'un patrimoine (96 %);
- l'augmentation du sentiment d'appartenance (92 %);
- l'émergence de nouvelles occasions de collaboration/concertation (88 %);
- l'augmentation du sentiment de fierté (88 %).

Soulignons également que 88 % de ces 25 répondants ont affirmé que la majorité des emplois générés par le projet sont occupés par des membres de la communauté.

À la lumière des résultats et des commentaires obtenus quant aux retombées sur la communauté, certains éléments ont été ajoutés au modèle afin de mieux représenter la réalité vécue et décrite par les répondants. Ces éléments sont identifiés en BLEU et en MAJUSCULE. Plus précisément, lorsqu'il était question du développement de nouvelles occasions de collaboration, plusieurs répondants insistent également sur la notion de concertation au sein de la communauté. De plus, certains commentaires émis permettent de comprendre que, pour les répondants, l'amélioration de la qualité de vie des communautés passe aussi par une dynamisation du territoire. Il apparaissait donc pertinent d'ajouter ces deux éléments au modèle.

Pour conclure, les liens les plus importants entre les composantes du modèle sont identifiés grâce à des flèches vertes. Il s'agit principalement de l'impact des facteurs clés de succès sur la performance du produit touristique et sur les retombées sur la communauté. Dans un premier temps, le fait que presque tous les facteurs identifiés dans le modèle proposé aient été reconnus par les répondants comme étant « importants » ou « très importants » pour le succès de leur projet de tourisme communautaire, justifie parfaitement la nécessité du lien entre les cinq familles et la performance du produit. Dans un deuxième temps, il a été démontré à de nombreuses reprises dans cette recherche, autant à travers les réponses obtenues que dans les propos des auteurs consultés, que le processus est tout aussi, sinon plus important que le résultat lorsqu'il est question de développement des communautés locales. En d'autres mots, le lien direct entre les familles de facteurs et les retombées sur la communauté est tout à fait pertinent et justifié. Les



résultats obtenus permettent de justifier le lien entre performance du produit et retombées sur la communauté. Néanmoins, les répondants n'y accordent pas une importance particulièrement élevée. En effet, seulement 11,8 % d'entre eux indiquent que les retombées sur la communauté n'auraient pas été les mêmes si le projet avait connu un échec. Le lien est donc demeuré dans le modèle, mais a été illustré sous forme de pointillés pour bien exprimer l'hésitation à ce niveau. Il en est de même pour le lien qui relie les retombées sur la communauté et les facteurs de succès liés à cette dernière. En effet, bien qu'aucune question n'ait été posée pour vérifier spécifiquement l'influence de ce lien, les réponses obtenues dans les autres sections du questionnaire permettent de justifier la présence de ce lien. Cependant, comme le lien n'a pas été officiellement validé lors de la collecte de données, celui-ci est illustré en pointillé.

Le modèle final, sans les repères de couleurs, est présenté ci-dessous (voir Figure 13).



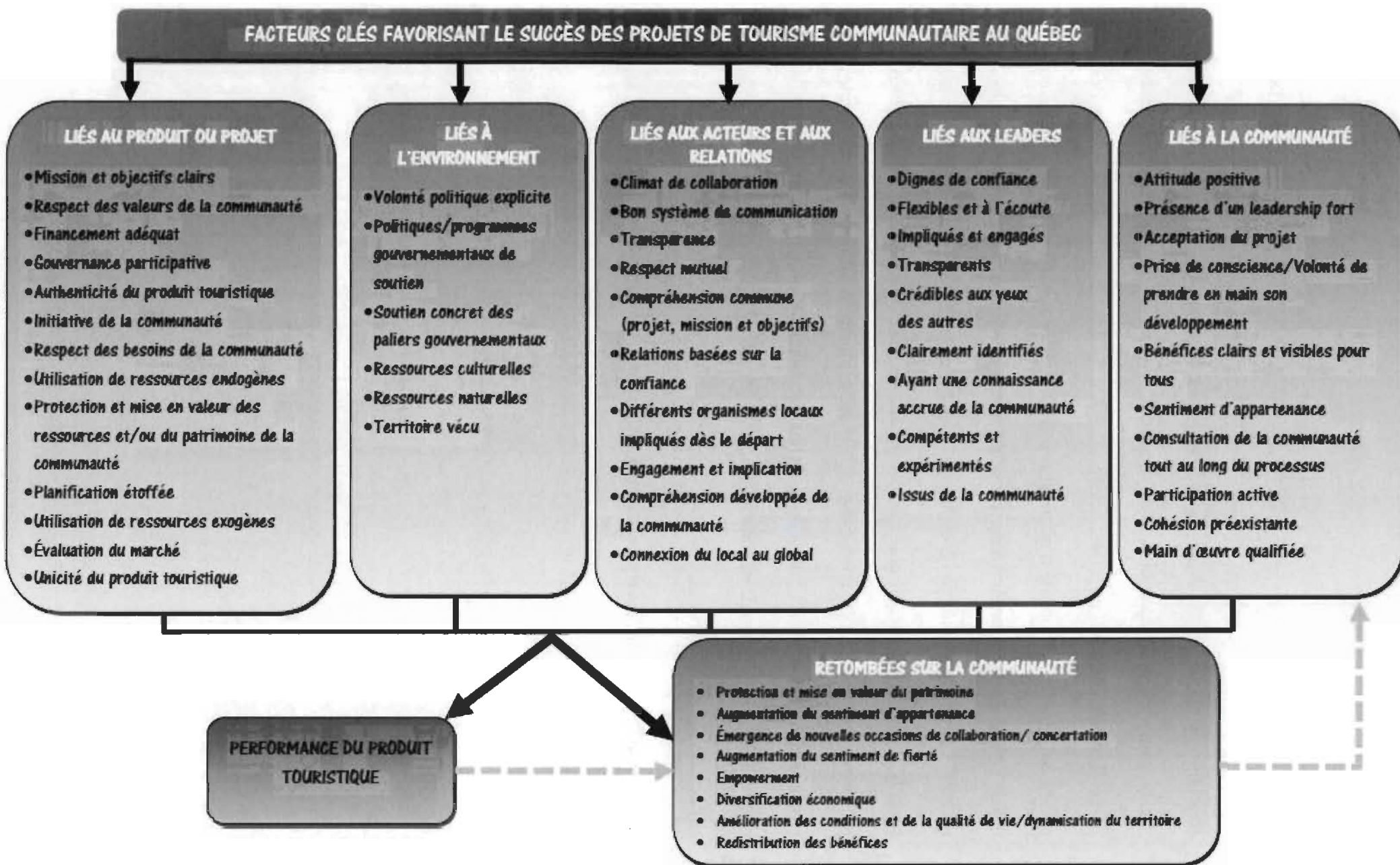


Figure 13. Modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.

### **5.3. Portées et limites de l'étude**

La prochaine section vise à discuter des portées et des limites de l'étude. Elle permettra premièrement d'identifier si la recherche a atteint ses objectifs et de mettre en lumière sa contribution aux connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Dans un deuxième temps, les limites de l'étude seront discutées. Celles-ci sont principalement liées à l'échantillon, à l'outil de collecte des données et à la portée des conclusions obtenues grâce à cette recherche.

#### *5.3.1. Portées de l'étude*

La présente étude avait pour objectif général d'approfondir les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Plus précisément, elle visait à vérifier si les facteurs, issus de la littérature consultée qui se retrouvaient dans le modèle proposé, correspondaient à la réalité vécue par les acteurs œuvrant dans des projets québécois de ce genre. Pour parvenir à répondre à ces objectifs, de nombreux projets de tourisme communautaire (31) et ATR (13) ont été sollicités pour prendre part à la collecte de données. Au total, 32 répondants ont rempli entièrement le questionnaire. Parmi eux, sept étaient des représentants d'une ATR ayant une vision plus globale du tourisme communautaire dans leur région et 25 étaient des acteurs directement impliqués dans un projet.

Globalement, la présente recherche a permis l'étude du tourisme communautaire sur le territoire québécois, que ce soit en milieu urbain ou rural. Plus précisément, les

expériences de seize projets provenant de neuf régions touristiques<sup>1</sup> différentes ont finalement contribué à approfondir les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. En effet, les résultats obtenus au cours de cette recherche ont permis de vérifier la pertinence de la majorité des facteurs de succès ciblés lors de la revue de littérature. Au total, seulement trois facteurs ont été retirés du modèle et un seul a été modifié pour mieux représenter la réalité décrite par les répondants.

Dans le chapitre sur la problématique, il avait été mentionné que certains auteurs, dont Parent et al. (2009), soulignaient que l'analyse commune du tourisme communautaire et du développement local « doit se poursuivre et ouvre des perspectives de recherche intéressantes sur le plan conceptuel comme sur le terrain par l'analyse de cas dans des contextes sociopolitiques différents » (p. 86). Ainsi, en se basant sur les expériences vécues par seize projets issus de neuf régions touristiques différentes, la présente étude répond parfaitement à la proposition de ces auteurs. En effet, elle a non seulement permis de mettre en lumière les nombreux points communs entre le développement des communautés locales et le tourisme communautaire, mais elle a également permis l'étude de cette forme alternative de tourisme dans une pluralité de contextes et d'environnements différents.

---

<sup>1</sup> Tel que mentionné dans le chapitre sur la méthodologie, 10 régions touristiques ont contribué à la présente recherche. Toutefois, les projets touristiques sont issus de seulement 9 régions puisque pour l'une des régions, le seul répondant était le professionnel de l'ATR.

De plus, le modèle final issu de cette étude et présenté à l'Appendice C pourra aisément servir de cadre de référence pour les professionnels de divers milieux afin d'outiller et de mieux orienter les communautés qui souhaitent elles-mêmes se prendre en charge grâce au développement touristique. Le modèle II contient les principaux facteurs susceptibles d'influencer le succès de leurs initiatives. D'ailleurs il est intéressant de rappeler qu'au Québec, le tourisme communautaire peut s'appliquer en milieu urbain et rural. De plus, le fait que les facteurs soient divisés en familles et classés dans celles-ci par ordre d'importance permet aux acteurs de prioriser les actions à prendre et de savoir sur quels éléments mettre leurs énergies pour que ce soit le plus favorable possible pour eux. La présentation du modèle répond d'ailleurs directement au second objectif spécifique de cette étude qui était de modéliser les facteurs clés de succès afin de fournir aux professionnels de divers milieux un cadre de référence qui facilitera le déploiement d'initiatives en tourisme communautaire.

#### *5.3.2. Limites de l'étude*

À la lumière des résultats obtenus et des analyses qui ont été faites, certaines limites de l'étude émergent et méritent d'être discutées. Elles ont été divisées selon qu'elles soient en lien avec l'échantillon, l'outil de collecte des données et la portée des conclusions obtenues.

### *Liées à l'échantillon*

Dans un premier temps, certaines critiques peuvent être adressées quant à l'échantillon. Une participation de 42 acteurs issus de dix régions touristiques est satisfaisante, mais ce nombre aurait évidemment pu être plus élevé afin de favoriser la généralisation des résultats. En raison de diverses contraintes, la collecte de données a été effectuée à la fin de l'été, une période particulièrement achalandée pour le milieu touristique. Toutefois, certains projets touristiques n'opèrent que pendant la période estivale et il devient ardu de rejoindre l'équipe pendant le reste de l'année. Il est donc difficile de déterminer avec certitude si le moment de la collecte a eu un impact sur la participation.

De plus, le fait que l'échantillon ait été bâti de manière non probabiliste nuit également à la généralisation des résultats. En effet, Fortin et Gagnon (2010) mentionnent que « cette méthode risque de permettre une représentativité faible ou nulle, ce qui la rend moins fiable que l'échantillonnage probabiliste pour généraliser des résultats » (p. 233). Cependant, les auteures précisent qu'il « est souvent difficile, voire impossible d'obtenir un échantillon probabiliste dans la pratique » et que par le fait même, les chercheurs se tournent régulièrement vers des méthodes non probabilistes. Ainsi, malgré la petite taille de l'échantillon et la méthode non probabiliste utilisée, il est néanmoins intéressant de constater que la moitié des régions touristiques du Québec (10/21) sont représentées dans l'échantillon et qu'au moins seize projets différents ayant été sollicités ont contribué à

l'étude. Ces données contribuent à la représentativité des résultats dans la mesure où ils représentent une pluralité de réalités et d'expériences vécues sur le territoire québécois.

Une autre limite liée à l'échantillon concerne le fait qu'il n'est pas possible de savoir si les critères d'inclusion des projets ont été respectés par les professionnels des ATR dans leur sélection. En effet, la méthode d'échantillonnage utilisée visait à fournir aux responsables des ATR des critères clairs basés sur la définition du tourisme communautaire. Il fallait ensuite se fier à leur bon jugement, leurs compétences professionnelles et leur connaissance du milieu pour déterminer les projets les plus pertinents.

Il est également nécessaire de soulever le fait que 69 % des répondants sont des membres de l'équipe de direction ou de gestion des projets ciblés. Une plus grande variété d'acteurs aurait permis une vision plus globale de l'expérience vécue en tourisme communautaire au Québec. Plus spécifiquement, il aurait été intéressant d'avoir davantage de citoyens, membres des communautés concernées parmi les répondants afin d'obtenir un regard sur le phénomène qui soit moins « professionnel », mais plus ancré dans le milieu.

Finalement, il est décevant de constater que seulement sept répondants provenaient des ATR alors que treize régions faisaient partie de l'échantillon. Pourtant, dès la première approche, les professionnels des ATR avaient été clairement informés que leur participation était sollicitée à deux niveaux; cibler des projets de tourisme communautaire dans leur région et répondre au questionnaire.

En somme, un échantillonnage probabiliste et une plus grande diversité d'acteurs interrogés auraient contribué à la représentativité et à la généralisation des résultats.

### *Liées à l'outil de collecte de données*

La faible participation des représentants des ATR peut, entre autres, s'expliquer par le fait que le questionnaire peut leur avoir semblé inapproprié. En effet, certains commentaires émis par cette catégorie d'acteurs laissent croire que des répondants avaient de la difficulté à répondre aux questions puisqu'ils ne représentaient pas un projet en particulier, mais plutôt un ensemble. Pourtant, dans les explications envoyées par courriel, il était clairement indiqué qu'ils devaient idéalement répondre au questionnaire en gardant en tête un projet précis ayant pris place sur leur territoire. Tel que mentionné dans la section 5.3, cette incompréhension a mené certains professionnels des ATR à répondre aux questions concernant les retombées sur la communauté en fonction de ce qu'ils jugeaient souhaitable plutôt que selon une expérience réelle. Cependant, considérant que les pourcentages de « oui » obtenus pour ces questions étaient particulièrement élevés, il est possible de croire que les résultats auraient sensiblement été les mêmes s'ils n'avaient pas répondu aux questions. Ainsi, à la lumière de ces commentaires et des résultats obtenus, nous pouvons dire qu'il aurait pu être judicieux d'avoir un questionnaire spécifique pour les représentants des ATR.

Cette situation permet également de réaliser qu'il aurait été pertinent d'ajouter l'option « ne s'applique pas » aux choix de réponses offerts pour ces questions comme c'était le cas pour tous les énoncés sur les facteurs clés de succès.

Une autre limite de l'étude concerne le fait que plusieurs répondants n'ont pas rempli le questionnaire dans son ensemble. Il est difficile de déterminer précisément les raisons qui expliquent cette situation, mais cela a d'importantes conséquences. En effet, les questions générales permettant d'identifier les projets, leur provenance et les types d'acteurs représentés se trouvaient à la fin du questionnaire. Ainsi, nous savons que 42 personnes ont contribué aux résultats de l'étude, mais seulement 32 peuvent être identifiées. Il aurait été pertinent de placer ces questions d'ordre général au début du questionnaire puisqu'elles auraient permis d'avoir un portrait plus juste de l'ensemble des répondants. De plus, cela aurait pu contribuer à accroître la confiance des participants face à leur capacité à répondre aux questions et il y aurait peut-être eu davantage de questionnaires entièrement complétés.

Une question importante manquait à l'outil de collecte de données. En effet, il aurait été pertinent et facilitant de demander aux participants d'identifier clairement le projet touristique auquel ils étaient associés. L'analyse de chaque questionnaire individuel a tout de même permis de déterminer les projets de tourisme communautaire qui étaient représentés parmi les 32 questionnaires entièrement complétés, mais une question plus directe aurait certainement facilité le processus.

D'autres questions auraient également dû être posées pour faciliter la validation de certains facteurs, retombées et liens du modèle. Parmi ceux-ci, il est nécessaire de mentionner la connexion du local au global, une main-d'œuvre qualifiée, l'impact des retombées sur les facteurs clés liés à la communauté et la redistribution équitable des



ressources. Ces éléments ont été discutés plus précisément dans leurs sections respectives de ce chapitre. Finalement, il importe de rappeler que l'objectif théorique spécifique à cette étude était de valider les facteurs clés de succès en tourisme communautaire et que toutes les autres composantes du modèle (retombées, performance du produit et liens) n'étaient pas prioritaires. Ainsi, il est normal de constater que les questions posées ne permettent pas nécessairement de dresser un portrait complet des autres composantes du modèle.

En somme, un prétest plus étoffé et une collecte de données à un autre moment de l'année auraient possiblement contribué à atténuer plusieurs de ces limites.

#### ***Liées à la portée des résultats obtenus***

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche permettent de confirmer la pertinence de presque tous les facteurs, ciblés grâce à la revue de littérature, dans le modèle des facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec. Cependant, les écarts types relativement élevés démontrent qu'il y a une certaine disparité entre les expériences des répondants. Ainsi, il est difficile de confirmer, hors de tout doute, que les facteurs contenus dans le modèle correspondent exactement à la réalité vécue, de manière générale, par des projets de tourisme communautaire québécois. Il aurait pu être intéressant de valider moins de facteurs, mais de présenter brièvement chacun d'entre eux afin de s'assurer de la compréhension des répondants. Les réponses obtenues auraient alors été plus représentatives de la réalité et moins dépendantes de l'interprétation faite par les individus.

Pour conclure, un échantillonnage probabiliste, une plus grande diversité d'acteurs interrogés, un prétest plus étoffé et une collecte de données à moment différent de l'année auraient, entre autres, permis d'atténuer plusieurs limites de cette étude.

## **Conclusion**

Cette étude répond à l'objectif global ciblé, c'est-à-dire d'approfondir les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès des projets de tourisme communautaire au Québec.

Pour y arriver, une importante revue de littérature a été réalisée sur les trois principaux concepts issus de la problématique : le tourisme communautaire, le développement des communautés locales et les facteurs clés de succès. Ainsi, suite à la consultation de nombreux auteurs, certains facteurs clés de succès liés au tourisme communautaire et au développement des communautés locales ont été colligés dans une proposition de modèle. Il importe de rappeler que dans le cadre de cette recherche, le terme modèle réfère à un outil d'exposition des connaissances. Une collecte de données par questionnaire a ensuite été réalisée auprès de différents acteurs impliqués dans des projets de tourisme communautaire québécois, ainsi qu'auprès des représentants de certaines associations touristiques régionales. Par leur expérience, ils ont permis de valider, ou non, la pertinence des facteurs contenus dans la proposition de modèle. Cette validation répond d'ailleurs au premier objectif spécifique poursuivi par cette étude.

Au final, cinq familles de facteurs sont représentées dans le modèle : liés au produit ou au projet; liés à l'environnement; liés aux acteurs et à leurs relations; liés aux leaders et liés à la communauté. Selon les répondants, les facteurs liés aux leaders sont les plus

influent dans le succès des projets de tourisme communautaire. Plus précisément, ces leaders doivent être: dignes de confiance; flexibles et à l'écoute; impliqués et engagés; transparents; crédibles aux yeux des autres.

Ensuite, ce sont les facteurs directement liés au produit ou au projet qui apparaissent comme étant les plus importants aux yeux des répondants. Parmi ceux-ci, une mission et des objectifs clairs, le respect des valeurs de la communauté et un financement adéquat ressortent comme étant particulièrement influents dans le succès des projets de tourisme communautaire.

La famille des facteurs liés aux acteurs et à leurs relations se retrouve troisième. Plus précisément, les répondants insistent sur l'importance d'un climat de collaboration, d'un bon système de communication, de la transparence des acteurs et du respect mutuel entre ces derniers.

De son côté, la famille de facteurs liés à la communauté se retrouve à l'avant-dernière position, ce qui est particulièrement étonnant dans le cadre de projets de cette nature où l'implication de la communauté semble déterminante selon les écrits. Néanmoins, les répondants indiquent qu'une attitude positive, la présence d'un leadership fort et l'acceptation du projet par la communauté sont les trois facteurs les plus déterminants de cette famille.

Finalement, les répondants n'accordent que très peu d'importance aux facteurs environnementaux qui se classent au dernier rang. Le fait d'avoir un environnement politique favorable au projet est le seul facteur de cette famille qui s'est démarqué.

Tel que démontré à travers le cadre conceptuel de cette étude, le tourisme communautaire s'appuie sur certains principes de base, mais se définit également par les retombées, souvent de nature sociale plus qu'économique, qu'il engendre. Ainsi, bien que l'objectif principal de la présente étude se concentre sur les facteurs clés de succès, certaines questions ont été adressées aux répondants pour valider la pertinence des retombées visées et incluses dans le modèle. À la lumière des résultats obtenus, il est possible d'affirmer que les projets de tourisme communautaire génèrent de nombreuses retombées dans les communautés touchées et que, bien souvent, celles-ci sont indépendantes de la performance du produit touristique lui-même. En effet, les réponses obtenues concordent avec les nombreux écrits consultés qui affirment que, lorsqu'il est question de développement des communautés locales, le processus dans lequel s'investit la communauté est beaucoup plus important que le résultat qui en découle. Malgré cela, il importe de préciser que la protection et la mise en valeur d'un patrimoine; l'augmentation des sentiments de fierté et d'appartenance ainsi que l'émergence de nouvelles occasions de concertation et de collaboration au sein de la communauté sont les retombées qui ont été le plus souvent observées.

À la lumière de la collecte des données et de l'interprétation des résultats obtenus, il a été possible de peaufiner et d'ajuster le modèle proposé au début de l'étude. Cette version mise à jour peut désormais être utilisée comme un cadre de référence sur les facteurs clés de succès en tourisme communautaire. Cela répond au deuxième objectif spécifique de cette étude qui visait à modéliser les facteurs clés de succès afin de fournir aux

professionnels de divers milieux un cadre de référence qui facilitera le déploiement d'initiatives en tourisme communautaire.

Dans l'optique d'une prochaine étude, deux choses apparaissent comme pertinentes pour faire évoluer davantage les connaissances. Dans un premier temps, il serait intéressant de questionner les participants plus en profondeur afin d'obtenir davantage de nuances dans les réponses. En effet, des entrevues semi-dirigées, par exemple, permettraient une compréhension plus approfondie des facteurs et de la manière dont ils ont un impact sur les projets de tourisme communautaire. Deuxièmement, il serait intéressant de procéder à une nouvelle collecte de données par questionnaire, mais de décrire davantage les facteurs clés afin de s'assurer de la compréhension des répondants. De cette manière, il est permis de croire que les résultats seraient plus précis et que les écarts types seraient moins élevés. Par le fait même, il ne serait pas étonnant de constater que le niveau d'importance des facteurs se redéfinirait, à la hausse ou à la baisse, selon la situation.

## Références



- Auger, D. et Fortier, J. (2010). Déploiement du projet de développement durable de la MRC de l'Érable : en quête de mobilisation. *Loisir et Société*, 33(2), 273-301.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30, 25-32.
- Baker, B.N., Murphy, D.C. et Fisher, D. (1997). Factors affecting project success. Dans D.I. Cleland & W.R. King (Éds.), *Project management handbook* (2e éd.), 902-919. États-Unis: John Wiley & Sons, Inc.
- Barthon, C. et Lequin, M. (2011). Alter-tourisme et mondialisation, entre utopie et réalité. Dans R.-v. C. s. l. tourisme, P. Duhamel et B. Kadri (Éds.), *Tourisme et mondialisation* (pp. 415-422). Paris: Éditions touristiques européennes, espaces tourisme & loisirs.
- Baum, H. S. (2003). *Community action for school reform*. New York: State University of New York Press.
- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., pp. 251-283). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Bello, F. G., Carr, N. et Lovelock, B. (2016). Community participation framework for protected area-based tourism planning. *Tourism Planning & Development*, 13(4), 469-485.
- Bergeron, G. (2002). Le développement local en question. Dans P.-A. Tremblay, M. Tremblay et S. Tremblay (Éds.), *Développement local, économie sociale et démocratie* (pp. 293-298): Presses de l'Université du Québec.
- Blangy, S., McGinley, R. et Harvey Lemelin, R. (2010). Recherche-action participative et collaborative autochtone: Améliorer l'engagement communautaire dans les projets touristiques. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 29(1), 69-80.
- Boonratana, R. (2010). Community-based tourism in Thailand: The need and justification for an operational definition. *Kasetsart Journal: Social Sciences*, 31(2), 280-289.
- Bourque, D. (2008). Le développement des communautés. Dans D. Bourque (Éd.), *Concertation et partenariat: entre levier et piège du développement des communautés* (pp. 39-57): Publications de l'Université du Québec.

- Bourque, D. et Favreau, L. (2003). Le développement des communautés et la santé publique au Québec. *Service social*, 50(1), 295-308.
- Bourque, D. et Mercier, C. (2013). Une approche innovante en développement des communautés: l'animation territoriale dans une perspective de développement durable. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 182-196.
- Bradley, B. et Little, J. (2016). Introduction: L'histoire du tourisme au Canada/Canadian Tourism History. *Histoire sociale/Social history*, 49(99), 235-242.
- Brundtland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. Dans C. m. s. l. e. e. l. développement (Éd.): Nations Unies.
- Burgos, A. et Mertens, F. (2017). Participatory management of community-based tourism: A network perspective. *Community Development*, 48(4), 546-565.
- Busino, G. (1986). *La permanence du passé : question d'histoire de la sociologie et d'épistémologie sociologique*. Genève: Librairie Droz.
- Butler, R. (1992). Alternative tourism: The thin edge of the wedge. Dans W. R. Eadington, & V. L. Smith (Éds.), *Tourism alternatives* (pp. 31-46). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.
- Caillouette, J., Dallaire, N., Boyer, G. et Garon, S. (2007). Territorialité, action publique et développement des communautés. *Économie et solidarités*, 38(1), 8-23.
- Carpentier, J. (2015). Le tourisme communautaire en Amazonie équatorienne: une vaste scène théâtrale? Dans J.-M. Decroly (Éd.), *Le tourisme comme expérience. Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*. Québec (QC): Presses de l'Université du Québec
- Chevrier, E.-I. et Panet-Raymond, J. (2013). La participation citoyenne pour développer un quartier. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 67-83.
- Comeau, Y. et Favreau, L. (1998). *Développement économique communautaire: une synthèse de l'expérience québécoise*. Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire.
- Condès, S. (2004). Les incidences du tourisme sur le développement. *Revue tiers monde*, (2), 269-291.
- Conseil de la santé et du bien-être. (2001). L'appropriation par les communautés de leur développement. Repéré à <https://rqvvs.qc.ca/outils-et-publications/outil/l-appropriation-par-les-communautes-de-leur-developpement>

- DA Tasci, A., Croes, R. et Bartels Villanueva, J. (2014). Rise and fall of community-based tourism—facilitators, inhibitors and outcomes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(3), 261-276.
- de Grandpré, F. (2009). Modélisation du tourisme régional (MTR) Application québécoise. *Tourisme & Territoires / Territories & Tourism*, 1(1), 6-66.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
- Delisle, M.-A. (2007). Un lieu, des gens, la vie d'une collectivité dans les Hautes-Laurentides: une étude de cas en matière de tourisme communautaire. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 26(26-3), 46-50.
- Delisle, M.-A. et Jolin, L. (2007). *Un autre tourisme est-il possible?* Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Dionne, L., Bélanger, N., Phyllis, D. et Beaulieu, G. (2010-2011). Perception de la notion de communauté chez des acteurs scolaires franco-ontariens engagés dans un partenariat école-communauté. *Revue du Nouvel-Ontario*, (35-36), 213-240.
- Dodds, R. (2012). Le tourisme communautaire ajoute une couleur locale à la durabilité. *Réseau de veille en tourisme*. Repéré à <http://veilletourisme.ca/2012/07/17/le-tourisme-communautaire-ajoute-une-couleur-locale-a-la-durabilite/>
- Fall, M. et Comeau, Y. (2012). Mobilisation locale pour les services de proximité et empowerment: la Coopérative de solidarité multiservices de Saint-Pierre-de-Broughton. *Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique EE 1202*.
- Favreau, L. et Fréchette, L. (2002). *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Fernandes, C. (2012). The role of local networking in facilitating community tourism development. *Tourism & Management Studies*, 1020-1024.
- Fiorello, A. et Bo, D. (2012). Community-Based Ecotourism to Meet the New Tourist's Expectations: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(7), 758-778.
- Fontan, J.-M. et Klein, J.-L. (2004). La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. *Lien social et Politiques*, (52), 139-149.
- Forest, D. et St-Germain, L. (2010). *La participation citoyenne: le point de vue des citoyennes et des citoyens du nord de Lanaudière sur leur participation dans les*

*démarches d'animation territoriale en développement durable* (Rapport de recherche). Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière. Repéré à <http://www.matawinie.qc.ca/wp-content/uploads/2013/05/RecParCit2010.pdf>

- Fortin, A. (1988). Du voisinage à la communauté? *Cahiers de recherche sociologique*, 6(2), 147-159.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Giampiccoli, A. et Mtapuri, O. (2012). Community-based tourism: An exploration of the concept (s) from a political perspective. *Tourism Review International*, 16(1), 29-43.
- Goodwin, H. et Santilli, R. (2009). Community-based tourism: a success? *ICRT Occasional paper*, 11(1), 37.
- Gravelle, F., Karlis, G., Adjizian, J.-M. et Auger, D. (2015). A model for a community leisure initiative analysis. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 38(2), 184-194.
- Guedda, S. (2009). *Les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie*. Université du Québec à Montréal. Mémoire de maîtrise, Repéré <https://archipel.uqam.ca/2180/1/M10925.pdf>
- Gunn, C. A. et Var, T. (2002). *Tourism planning : basics, concepts, cases* (4th ed.). New York: Routledge.
- Guérin-Pace, F. (2006). Sentiment d'appartenance et territoires identitaires. *L'Espace géographique*, 35(4), 298-308.
- Hamel, P. (1995). Les hypothèses les plus probantes quant aux facteurs de réussite en matière de développement local. *Politiques et management public*, 13(4), 57-75.
- Hiwasaki, L. (2006). Community-based tourism: A pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society and Natural Resources*, 19(8), 675-692.
- Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, (4), 673-690. doi:10.3917/reru.124.0673.
- Klein, J.-L. (2006). De l'initiative locale au développement territorial: une perspective synthétique. Dans M. Simard, D. Lafontaine, S. Savard, M. Tremblay et P.-A. Tremblay (Éds.), *Inégalités, démocraties et développement : des enjeux pour la*

*gouvernance des territoires locaux et régionaux* (pp. 143-164). Rimouski: GRIDEQ.

- Kottelat, P. (2011). Multiplicité et ambiguïté des discours sur les alter-tourismes: un point de vue linguistique sur les tourisms alternatifs. Dans P. Duhamel et B. Kadri (Éds.), *Tourisme et mondialisation*. France: Mondes du tourisme.
- Lapeyre, R. (2010). Community-based tourism as a sustainable solution to maximise impacts locally? The Tsiseb Conservancy case, Namibia. *Development Southern Africa*, 27(5), 757-772.
- Lapompe-Paironne, L. (2015). L'expérience touristique, un fondement des tourisms alternatifs? Dans J.-M. Decroly (Éd.), *Le tourisme comme expérience. Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*. Québec (QC): Presses de l'Université du Québec.
- Larocque-Allard, C. (2014). Le citoyen, maillon crucial de la mobilisation territoriale. *Kaléidoscope*, 2(1), 25-27.
- Larson, E. C., Luloff, A., Bridger, J. C. et Brennan, M. A. (2015). Community as a mechanism for transcending wellbeing at the individual, social, and ecological levels. *Community Development*, 46(4), 407-419.
- Leidecker, J. K. et Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long range planning*, 17(1), 23-32.
- Le Moigne, J. L. (1987). *Qu'est-ce qu'un modèle*. Université d'Aix-Marseille III, Faculté d'économie appliquée. Repéré à : <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/lemoign2.pdf>
- Lenoir, A. (2017). *Comment offrir une expérience authentique?* Communication présentée au Gueuleton touristique : Prendre le virage local : comment offrir une expérience authentique, Montréal.
- Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Lequin, M. et Cloquet, I. (2006). Facteurs sociopolitiques influent sur la gouvernance de l'offre écotouristique: Le cas des parcs nationaux au Nunavik. Dans C. Gagnon et S. Gagnon (Éds.), *L'écotourisme, entre l'arbre et l'écorce: De la conservation au développement viable des territoires* (pp. 230-266): Presses de l'Université du Québec.

- Massicotte, G. (2008). Les sciences du territoire au Québec. Brève histoire de la construction d'un savoir. Dans G. Massicotte (Éd.), *Sciences du territoire. Perspectives québécoise*. (pp. 9-18). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Mattessich, P. W. et Monsey, B. R. (1997). *Community building: What makes it work: A review of factors influencing successful community building*. St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder foundation: Fieldstone Alliance.
- Mendell, M. (2002). Qu'est-ce que le développement. Dans M. Tremblay, P.-A. Tremblay et S. Tremblay (Éds.), *Développement local, économie sociale et démocratie* (pp. 69-83). Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Mercier, C., Bourque, D. et St-Germain, L. (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec: enjeux, défis et conditions d'actualisation*. Communication présentée au Séminaire sur la participation citoyenne et le développement des communautés.
- Ministère du Tourisme. (2016). *Le tourisme au Québec en bref - 2014*: Repéré à: <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/tourisme-chiffres-sept-2014.pdf>
- Ministère du Tourisme. (2018). *Le tourisme au Québec en bref - 2016*: Repéré à: <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/Tourisme-Bref-2016.pdf>
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Nair, V., Hussain, K., Ramachandran, S., Haniza Mohamad, N. et Hamzah, A. (2013). Tourism cooperative for scaling up community-based tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(4), 315-328.
- Nash, D. et Butler, R. (1990). Alternative Forms of Tourism. *Tourism Recreation Research*, 15(1), 51-53.
- Neault, C. (2013, avril). L'authenticité: le point de vue du visiteur. *Réseau de veille en tourisme*.
- Ninacs, W. A. (2002). Le pouvoir dans la participation au développement local. Dans M. Tremblay, P.-A. Tremblay et S. Tremblay (Éds.), *Développement local, économie sociale et démocratie* (pp. 15-40). Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec: Presses de l'Université Laval.

- Novelli, M., Klatte, N. et Dolezal, C. (2017). The ASEAN community-based tourism standards: looking beyond certification. *Tourism Planning & Development*, 14(2), 260-281.
- Organisation Mondiale du Tourisme. (2017). *Sustainable Development of Tourism: Définition*. Repéré à <http://sdt.unwto.org/fr/content/definition>
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of sustainable tourism*, 16(5), 511-529.
- Parent, S., Klein, J.-L. et Jolin, L. (2009). Le développement communautaire local et le tourisme communautaire: une analyse conceptuelle comparative. *ESSACHESS*, 2(4), 73-89.
- Park, E., Phandanouvong, T. et Kim, S. (2017). Evaluating participation in community-based tourism: a local perspective in Laos. *Current Issues in Tourism*, 1-5.
- Pearce, D. G. (1992). Alternative tourism: Concepts, classifications, and questions. *Tourism alternatives: Potentials and problems in the development of tourism*, 15-30.
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988). 20. Critical Success Factors in Effective Project implementation. *Project management handbook*, 479.
- Rajaobelina, L. (2007). *Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration: le cas du secteur touristique*. (Maîtrise, Université du Québec à Montréal, Montréal). Repéré à <https://archipel.uqam.ca/3269/>
- Rajaobelina, L., Durif, F. et Ricard, L. (2007). Les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la route des vins. Dans *Actes du 23e Congrès International de l'Association française de marketing (AFM)*. Aix-les-Bains: France. Repéré à <https://www.afm-marketing.com/fr/content/4967-les-facteurs-cl%C3%A9s-de-succ%C3%A8s-de-la-collaboration-dans-le-secteur-touristique-une>
- Reimer, B. (2006). The rural context of community development in Canada. *Journal of Rural and Community Development*, 1(2).
- Réseau de veille en tourisme (2016, janvier). Tendances 2020: Quête du mieux-être et immersion pour plus d'authenticité. *Réseau de veille en tourisme*.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.

- Strategor, S. (1988). Structure, décision, identité. *Politique général d'entreprise*. Paris: Inter-Editions.
- Tasci, A. D. A., Croes, R. et Bartels Villanueva, J. (2014). Rise and fall of community-based tourism – facilitators, inhibitors and outcomes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(3), 261-276.
- Thériault, G. (2013). *Projet de fin d'études en loisir, culture et tourisme: Le tourisme communautaire*. Document inédit, Université du Québec à Trois-Rivières
- Tougas, A.-M. et Fréchette, L. (2014). *Obstacles et facilitateurs à la participation citoyenne dans les politiques publiques municipales: le cas de PFM*. Alliance de recherche université-communauté, Innovation sociale et développement des communautés.
- Trejos, B. et Chiang, L. H. N. (2009). Local economic linkages to community-based tourism in rural Costa Rica. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 30(3), 373-387.
- Tremblay, S. (1999). *Du concept de développement au concept de l'après-développement: trajectoire et repères théoriques*. Université du Québec à Chicoutimi. Repéré à <http://constellation.uqac.ca/2029/>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Urbain, J. D. (2002). *L'idiot du voyage: histoires de touristes* (Vol. 166). Payot.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5-23.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418.



## **Appendice A**

Lettre de présentation et formulaire de consentement



## LETTRE D'INFORMATION

---

### **Quand le tourisme est une affaire de communauté :**

#### **Étude des facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec**

**Chercheuse :** Gabrielle Thériault

Département d'études en loisir, culture et tourisme

Maîtrise en loisir, culture et tourisme (profil avec mémoire)

**Directrice de recherche :** Julie Fortier

**Codirectrice de recherche :** Marie Lequin

Votre participation à la recherche qui vise à consolider les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec serait grandement appréciée. De manière globale, le tourisme communautaire décrit les projets touristiques mis en place par la communauté, qui assurent un équilibre entre la protection de l'environnement et la conservation, ainsi que la mise en valeur des patrimoines, qui font appel à une certaine forme de gouvernance participative et dont les principaux bénéfices, qu'ils soient économiques ou non, reviennent à la communauté.

### **Objectif**

L'objectif de ce projet de recherche est de consolider les connaissances sur les facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec à partir de l'expérience vécue par les personnes ayant été impliquées dans des projets de cette nature.

Le but de cette lettre d'information est de vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet. Prenez donc le temps de la lire attentivement et n'hésitez pas à poser toute question que vous jugerez utile.

### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à remplir un questionnaire qui devrait prendre un maximum de 30 minutes afin de partager votre expérience par rapport au projet de tourisme communautaire qui a pris place dans votre communauté ou votre région.

**Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet demeure le seul inconvénient.

**Bénéfice**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec est le seul bénéfice direct prévu à votre participation.

**Confidentialité**

La plate-forme *SurveyMonkey* utilisée pour compléter le questionnaire en ligne permet de recueillir les données de manière anonyme et confidentielle. Les données recueillies par cette étude sont donc entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification.

Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de mémoire, d'articles ou de communications dans le cadre de colloques, seront axés sur les facteurs clés de succès et non pas sur les projets étudiés ou les participants.

Les seules personnes qui auront accès aux données seront l'étudiante-chercheuse (Gabrielle Thériault), la directrice (Julie Fortier) et la codirectrice (Marie Lequin) de recherche. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

**Remerciement**

Votre collaboration est extrêmement précieuse. Nous l'apprécions et vous en remercions.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Gabrielle Thériault par courriel ([gabrielle.theriault@uqtr.ca](mailto:gabrielle.theriault@uqtr.ca)) ou par téléphone (514-894-7281).

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-18-247-07.12 a été émis le 16 juillet 2018.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).



## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

### Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Gabrielle Thériault m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Quand le tourisme est une affaire de communauté : étude des facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche.

Participant:	Chercheuse :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

Un résumé des résultats, sous forme d'article, sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Le mémoire découlant de cette recherche sera également disponible pour ceux et celles qui désirent le consulter. Indiquez l'adresse électronique à laquelle vous souhaitez que ces documents vous parviennent. Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer la chercheuse.

Adresse courriel :
--------------------

## **Appendice B**

### Questionnaire

## **Guide d'utilisation de la grille d'analyse des facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec**

### **Objectifs de la grille**

Cette grille a pour principal objectif de consolider les connaissances quant aux facteurs clés favorisant le succès du tourisme communautaire au Québec en identifiant leur niveau d'importance.

### **Utilisation de la grille**

La grille contient trois sections principales.

- 1) La première section de la grille propose différents facteurs susceptibles d'avoir contribué au succès de votre projet de tourisme communautaire. Cette portion de la grille est divisée en quatre sous-sections correspondant aux grandes catégories de facteurs.

Deux questions sont posées à travers cette section de la grille :

- a. Quel niveau d'importance accordez-vous à chacun des facteurs énoncés pour le succès de votre projet? (encerclez le chiffre correspondant)
    - i. Si le facteur énoncé ne s'applique pas à votre projet, encerclez la case N/A.
  - b. Avez-vous des commentaires ou des facteurs clés à ajouter pour chacune des sous-sections? (inscrire ces derniers dans l'espace prévu à cet effet)
- 2) La deuxième section contient quelques questions à choix de réponses ou à court développement concernant les retombées du projet.
  - 3) La troisième section comprend quelques questions d'ordre général sur le projet et votre rôle.





<b>- B - LES FACTEURS LIÉS AU(X) LEADER(S)</b>	<b>1 Sans importance</b>	<b>2 Peu important</b>	<b>3 Important</b>	<b>4 Très important</b>	<b>5 Essentiel</b>	<b>N/A (Ne s'applique pas)</b>
Un leader ou des leaders doivent être clairement identifiés	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) du projet doivent être issus de la communauté elle-même	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent avoir une connaissance accrue de la communauté, de ses valeurs et ses caractéristiques	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent être compétents et expérimentés	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent être crédibles aux yeux des autres acteurs	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent être réellement impliqués et engagés dans le projet	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent mener le projet selon la mission et les objectifs, mais demeurent flexibles et à l'écoute	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent faire preuve de transparence	1	2	3	4	5	N/A
Le(s) leader(s) doivent être dignes de confiance	1	2	3	4	5	N/A
Commentaires ou ajouts concernant les facteurs clés de succès liés au(x) leader(s) du projet :						
<b>- C - LES FACTEURS LIÉS AUX ACTEURS ET AUX RELATIONS</b>	<b>1 Sans importance</b>	<b>2 Peu important</b>	<b>3 Important</b>	<b>4 Très important</b>	<b>5 Essentiel</b>	<b>N/A (Ne s'applique pas)</b>
Il doit y avoir différents organismes locaux impliqués dès le début dans le projet	1	2	3	4	5	N/A
Tous les acteurs impliqués doivent avoir une compréhension commune du projet, de sa mission et de ses objectifs	1	2	3	4	5	N/A
Tous les acteurs impliqués doivent avoir une compréhension développée de la communauté	1	2	3	4	5	N/A
Il doit y avoir un respect mutuel entre les acteurs	1	2	3	4	5	N/A
Les acteurs doivent travailler dans un climat de collaboration	1	2	3	4	5	N/A
Il doit y avoir un bon système de communication entre les acteurs	1	2	3	4	5	N/A
Tous les acteurs doivent être fortement engagés et impliqués dans le projet	1	2	3	4	5	N/A

Les acteurs doivent faire preuve de transparence dans leurs actions et leurs discussions	1	2	3	4	5	N/A
Les relations entre les acteurs doivent être basées sur la confiance qu'ils ont les uns envers les autres	1	2	3	4	5	N/A
Le projet doit s'insérer dans un réseau touristique plus large afin de profiter des avantages de celui-ci (ex. : Association touristique régionale, circuit spécialisé, etc.)	1	2	3	4	5	N/A
Commentaires ou ajouts concernant les facteurs clés de succès liés aux relations entre les différents acteurs impliqués dans le projet:						
<b>- D - LES FACTEURS LIÉS À LA COMMUNAUTÉ</b>	<b>1 Sans importance</b>	<b>2 Peu important</b>	<b>3 Important</b>	<b>4 Très important</b>	<b>5 Essentiel</b>	<b>N/A (Ne s'applique pas)</b>
La communauté doit démontrer une prise de conscience et une volonté claire de prendre en main son développement	1	2	3	4	5	N/A
La communauté doit avoir une attitude positive envers le projet	1	2	3	4	5	N/A
La majorité des membres de la communauté doit accepter le projet avec enthousiasme	1	2	3	4	5	N/A
Un leader fort doit être présent au sein de la communauté	1	2	3	4	5	N/A
La communauté doit être consultée tout au long du processus entourant le projet (de l'idéation à l'évaluation en passant par la planification et la mise en place)	1	2	3	4	5	N/A
La communauté et ses membres doivent participer activement au projet	1	2	3	4	5	N/A
La communauté doit avoir une place importante dans les processus décisionnels entourant le projet	1	2	3	4	5	N/A
Il doit y avoir une cohésion préexistante au sein de la communauté	1	2	3	4	5	N/A
Il doit y avoir un fort sentiment d'appartenance des membres envers leur communauté	1	2	3	4	5	N/A
La communauté doit déjà avoir vécu des expériences semblables qui ont été positives (prise en charge et mise en place d'un projet commun)	1	2	3	4	5	N/A
Les bénéfices (économiques ou non) doivent être visibles et clairs pour plusieurs membres de la communauté	1	2	3	4	5	N/A
Commentaires ou ajouts concernant les facteurs clés de succès liés à la communauté et à ses caractéristiques :						



2. RETOMBÉES DU PROJET			
Quelles sont les retombées de votre projet?			
-A- Choix de réponse			
La majorité des emplois générés par le projet sont occupés par des membres de la communauté	Oui	Non	Commentaires :
De manière générale, les membres de la communauté semblent avoir un plus grand sentiment de fierté	Oui	Non	Commentaires :
La communauté et ses membres semblent avoir plus confiance en eux et en leurs capacités à réaliser des projets	Oui	Non	Commentaires :
Le projet semble avoir eu un impact positif sur le sentiment d'appartenance des membres de la communauté	Oui	Non	Commentaires :
Le projet a contribué à l'apparition de nouvelles initiatives sur le territoire (commerces, entreprises, autres projets, etc.)	Oui	Non	Commentaires :
Le projet a permis la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel, naturel ou humain de la communauté	Oui	Non	Commentaires :
De nouvelles infrastructures ont été mises en place dans la communauté grâce au projet (ex. : pistes cyclables, sentiers pédestres, pont pour piétons, amélioration des routes, etc.)	Oui	Non	Commentaires :
Croyez-vous que les retombées sur la communauté seraient les mêmes si le projet avait finalement connu un échec?	Oui	Non	Commentaires :
Croyez-vous que les conditions générales de vie de la communauté et de ses membres se sont améliorées grâce à ce projet et ses retombées?	Oui	Non	Commentaires :
Le projet a contribué à la consolidation ou à l'émergence d'autres occasions de collaboration entre les partenaires	Oui	Non	Commentaires :
Selon vous, quelles retombées engendrées par le projet sont indépendantes du succès de celui-ci? (C'est-à-dire les retombées qui font davantage référence à tout le processus entourant le projet plutôt qu'au résultat lui-même)			
Le projet a-t-il eu d'autres retombées? Si oui, lesquelles?			

### 3. QUESTIONS GÉNÉRALES

- Dans quelle région touristique se trouve le projet?
  - Abitibi-Témiscamingue
  - Bas-Saint-Laurent
  - Cantons-de-l'Est
  - Centre-du-Québec
  - Charlevoix
  - Chaudière-Appalaches
  - Duplessis
  - Eeyou Istchee Baie-James
  - Gaspésie
  - Îles-de-la-Madeleine
  - Lanaudière
  - Laurentides
  - Laval
  - Manicouagan
  - Mauricie
  - Montérégie
  - Montréal
  - Nunavik
  - Outaouais
  - Québec
  - Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Depuis combien d'années le projet existe-t-il?
  - Moins de 3 ans
  - 3 à 5 ans
  - 6 à 10 ans
  - 11 à 15 ans
  - 16 à 20 ans
  - Plus de 20 ans
- À quel groupe d'acteurs appartenez-vous?
  - Membre de l'équipe de direction/gestion du projet
  - Citoyen
  - Représentant d'un OBNL
  - Représentant de l'ATR
  - Partenaire institutionnel (municipalité, MRC, CRÉ, CLD, etc.)
  - Autre (précisez)
- Sommairement, quelle a été votre implication dans le projet?